



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Salo

LASTENSUOJELUYKSIKÖISSÄ TYÖS- KENTELEVIENTEN ESIMIESTEN TYÖHY- VINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Sosiaali- ja terveysala
2015

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Salo Elina
Opinnäytetyön nimi	Lastensuojeluyksiköissä työskentelevien esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät
Vuosi	2015
Kieli	suomi
Sivumäärä	75
Ohjaaja	Ahti Nyman

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville lastensuojeluyksiköissä työskentelevien esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli selvittää tutkimukseen osallistuneiden lastensuojeluyksiköissä työskentelevien esimiesten avulla, mitkä asiat vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa sitä lisäävästi ja mitkä puolestaan heikentävästi.

Teoreettisen viitekehyksen muodostivat työhyvinvointi, esimiestyö ja lastensuojelu. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä olivat työhyvinvointi, esimiestyö, lastensuojelu ja sijaishuolto. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin eläytymismenetelmällä, kahta kehyskertomusta käyttäen. Aineistoa analysoitaessa teorialähtöisenä sisällönanalyysinä käytettiin Työkyky-talomallia ja ilmaisuja sijoitettiin alateemoihin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksessa esiin nousseet asiat tukivat tutkimuksen taustalla käytettyä Työkyky-talomalliteoriaa. Tutkimuksen perusteella voitiin päätellä, että merkityksellisimpiä asioita lastensuojeluyksiköissä toimivien esimiesten työhyvinvoinnille olivat työyhteisö ja organisaatio sekä esimiehen ammatillinen osaaminen. Tutkimuksen perusteella samat asiat, jotka onnistuessaan lisäsivät esimiehen työhyvinvointia ja vastaavasti epäonnistuessaan heikensivät, olivat tuki, arvostus, luottamus, alaistiimin ammatillisuus, kouluttautumismahdollisuudet, perehdytys ja työnohjaus.

ABSTRACT

Author	Salo Elina
Title	The Factors Affecting the Wellbeing at Work among the Superiors Working in Child Welfare Units
Year	2015
Language	Finnish
Pages	75
Name of Supervisor	Ahti Nyman

The purpose of this bachelor's thesis was to find out factors that have an influence on the wellbeing at work among the superiors working in child welfare units. The aim was to examine which factors promote the wellbeing at work and which ones have a negative influence. The study was conducted by interviewing some superiors at child welfare units.

The theoretical frame deals with wellbeing at work, supervisory work and child welfare. The key concepts include wellbeing at work, supervisory work, child welfare, and foster care. The study was conducted as a qualitative study. The material was collected by using a role-play method and two different frame stories. The material was analyzed with content analysis method.

The results supported the work ability model that was used in the study. According to the results it was possible to come to a conclusion that the most important factors affecting the wellbeing at work among the superiors at child welfare units were the work community and the organization and also the superiors' professional skills. It was the same factors that could either promote or decrease wellbeing at work depending on what the state of them was. These factors include support, respect, trust, the know-how of the employees, the opportunities to get further training, occupational introduction and professional supervision.

Keywords	Wellbeing at work, supervisory work, child welfare, foster care
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	TYÖHYVINVOINTI	8
	2.1 Yksilön työhyvinvointi	10
	2.2 Lisäävät tekijät.....	12
	2.2.1 Työn imu	15
	2.3 Heikentävät tekijät	17
3	ESIMIESTYÖ	20
	3.1 Esimiehen tehtävät.....	22
	3.2 Esimiestyön haasteet	23
4	LASTENSUOJELU	26
	4.1 Lastensuojelun vaikuttavuus	26
	4.2 Perhetyö.....	27
	4.3 Sijoittaminen ja huostaanotto	28
	4.4 Lapsi lastensuojelulaitoksessa	29
	4.5 Sosiaalialan erityispiirteet	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
	5.1 Aineistonkeruumenetelmä.....	32
	5.2 Aineiston analysointi	34
6	TUTKIMUSTULOKSET	37
	6.1 Koko tutkimuksen vastauksien jakautuminen Työkyky-talomallin	37
	6.2 Työyhteisö ja organisaatio.....	38
	6.3 Ammatillinen osaaminen.....	44
	6.4 Esimiestyö ja johtaminen	47
	6.5 Työn sisältö ja vaatimukset	52
	6.6 Arvot.....	55
	6.7 Terveys	58
	6.8 Työolot	61

6.9 Yksilöön vaikuttavat verkostot.....	63
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
8 POHDINTA.....	69
LÄHTEET.....	71
LIITTEET	

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1.	Työhyvinvoinnin tekijät	s. 9
Kuvio 2.	Työkyky-talomalli	s.11
Kuvio 3.	Aineiston analysoinnin vaiheet	s.34
Kuvio 4.	Vastauksien jakautuminen pääteemojen alle suuruusjärjestyksessä	s.37
Kuvio 5.	Työyhteisö ja organisaatio	s.38
Kuvio 6.	Ammatillisen osaaminen	s.44
Kuvio 7.	Esimiestyö ja johtaminen	s.47
Kuvio 8.	Työn sisältö ja vaatimukset	s.52
Kuvio 9.	Arvot	s.55
Kuvio 10.	Terveys	s.58
Kuvio 11.	Työolot	s.61
Kuvio 12.	Yksilöön vaikuttavat verkostot	s.63
Kuvio 13.	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	s.67

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuoda esille lastensuojeluyksiköissä työskentelevien esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvointi on yhteiskunnassamme paljon puhuttu aihe ja siihen nähdään kuuluvan paljon erilaisia asioita. Lisäksi esimiesten työhyvinvoinnin kerrotaan olevan tärkeää sen vuoksi, että esimiesten työhyvinvointi heijastuu laajalle alueelle hänen työskentelemässään organisaatiossa. Aiheen valinta oli minulle selkeä kokiessani mielenkiintoa työhyvinvointia ja lastensuojelua kohtaan.

Opinnäytetyön toisena tarkoituksena oli kyselyn vastausten avulla selvittää ja mitkä asiat lisäävät ja heikentävät esimiesten työhyvinvointia. Tarkoitus myös on, että tutkimukseni kautta vastauksista nousisi esiin sellaisia asioita ja vinkkejä, joiden kautta esimiehet ja koko organisaatio voisivat pohtia oman työhyvinvointinsa tilaa esimerkiksi miettien esiintyykö heidän työpaikassaan niitä asioita, jotka vastaajien mukaan vaikuttavat työhyvinvointiin, joko työhyvinvointia lisäten tai sitä heikentäen.

Tutkimus on toteutettu eräissä Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevilla lastensuojeluyksiköissä. Tutkimukseen osallistuneiden lastensuojeluyksiköissä työskentelevien esimiesten avulla halusin saada selville yleistä näkökulmaa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä käyttämällä tutkimusmenetelmänä eläytymismenetelmää.

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu kolmeen pääotsikkoon: työhyvinvointi, esimiestyö ja lastensuojelu. Ensimmäisessä osiossa käsitellään työhyvinvointia yleisellä tasolla ja sen jälkeen yksilön hyvinvointia. Työhyvinvointi osuudessa on tuotu esille työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöitä. Esimiestyöosuudessa on kerrottu yleisesti itse esimiestyötä ja sen tehtävistä sekä haasteista. Lastensuojeluosuuden tarkoituksena on tuoda esille taustaymmärrys alan erityispiirteistä. Teoriaosuus mahdollistaa lukijalle paremman ymmärryksen tutkimusosion ja vastauksien tarkasteluun.

2 TYÖHYVINVOINTI

Hyvinvointi on ollut jo pidemmän aikaa keskeinen puheenaihe työyhteisöissä, niin yksilö- kuin yritystasollakin. Työhyvinvointi käsitteenä on hyvin kirjavasti määritelty asia. Siihen ajatellaan kuuluvan hyvin paljon erilaisia ja moniulotteisia asioita. Työhyvinvoinnin merkitystä korostaa se, että yrityksen menestyminen on kiinni henkilöstön hyvinvoinnista. (Leskinen & Hult 2010, 17, 79.)

Puhuttaessa työhyvinvoinnista voidaan puhua työntekijän voimavaroista työelämässä. Työhyvinvointi muodostuu monesta eri tekijästä kuten työntekijän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä, ammatillisuudesta, työn hallinnasta, itse työstä sekä muista työntekijöistä (Valtionkonttori 2013). Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työpaikan turvallisuus, hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu monelle eri taholle. Suurin vastuu on yksilöllä itsellään, mutta myös työyhteisöllä ja organisaatiolla. Työntekijän vastuu on oman työkyvyn ja ammatillisen osaamisensa ylläpitäminen. Työnantajan on puolestaan huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.) Työpaikalla työhyvinvoinnin keskeisinä tukijoina toimivat työsuojeluhenkilöstö ja luottamismiehet. Työpaikan kumppani työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työterveyden ylläpitämisessä on työterveyshuolto. (Työterveyslaitos 2014 a.)

Työpaikalla työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu työntekijöiden, esimiesten ja johdon yhteistyönä (Työterveyslaitos 2014 b). Yksilössä työhyvinvointi näkyy työnilona ja työn imuna. Organisaatiossa työhyvinvointi näkyy voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen ja hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. (Manka 2011, 73.) Organisaation korkea työtyytyväisyys takaa parempaa palvelua ja sen myötä korkeampaa asiakastytytyväisyyttä. Terveet ja hyvinvoivat työyhteisöt nostavat koko yhteiskunnan hyvinvoinnin tasoa. (Talentia 2015 a.)

Manka (2015) on kehittänyt työhyvinvoinnin mallin, jossa on otettu huomioon eri osa-alueet, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Mallin lähtökohtana on voimavara-keskeisyys ja sillä haetaan vastauksia kysymyksiin, mitkä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin siten, että tuloksena on mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimiva työpaikka, mutta samanaikaisesti myös hyvinvoiva ja terve työntekijä, joka voi kokea työniloa ja työn imua. Kuviossa 1 ovat kuvattuna edellä mainitut asiat.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2015, 106)

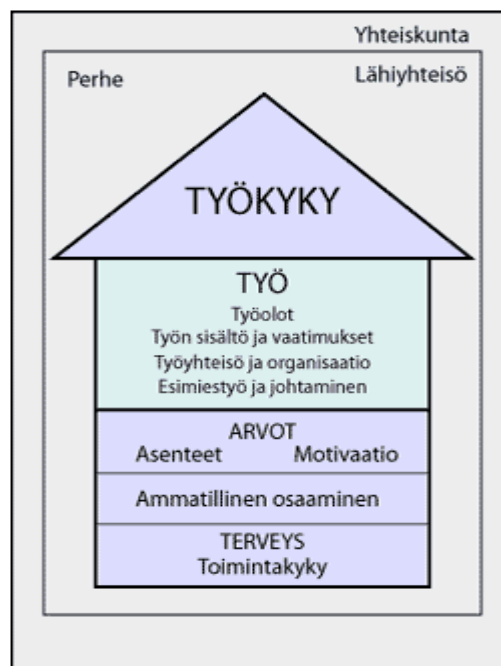
Työhyvinvoinnin malli muodostuu organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteistä sekä työntekijästä itsestään. Työntekijä tulkitsee työpaikkansa omien asenteidensa pohjalta vaikka organisaation kaikki ominaisuudet tukisivat hänen työhyvinvointiaan. Tulkintaan vaikuttavat myös hänen psykologinen pääoma, mahdollisuus vaikuttaa työhön, työyhteisö, terveys ja jopa fyysinen kunto. (Manka 2015, 106-107.)

2.1 Yksilön työhyvinvointi

Yksilön työhyvinvointia on haasteellinen määritellä, koska työhyvinvointi, hyvinvointi ja elämä jäsentyvät jokaisella ihmisellä erilaiseksi. Työhyvinvoinnista puhuttaessa pyrimme usein kertomaan oman eettisen kantamme siitä, mitä on hyvä elämä ja millainen työelämä siihen liittyy. (Juuti & Salmi 2014, 37.) Jokaisella on oma tapa suhtautua hyvinvointiin ja toteuttaa siihen liittyviä asioita. Omasta hyvinvoinnistamme olemme vastuussa itsellemme, läheisimmillemme ja työyhteisöllemme. Päätökset, joita arjessa teemme, eivät vaikuta ainoastaan itseemme, vaan myös ympäristöömme. (Leskinen ym. 2010, 19.) Omasta jaksamisesta huolehtiminen on uran hallinnan keskeinen tehtävä. Paha loppuun palaminen voi keskeyttää uran tai pahimmillaan vaikuttaa fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 141.)

Yksilön työhyvinvointi koostuu vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamisesta, työn kuorittavuudessa sekä yksittäisissä hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kuten liikunta, ravitsemus ja lepo. (Leskinen ym. 2010, 17.) Yksilön työhyvinvointiin kuuluvat työn mielekkyys, työn hallinnan tunne, työstä saatu arvostus, sosiaalinen tuki ja se ettei koe liiallista kuormitusta eikä kielteisiä tunteita työssä. Työllä on ihmiselle kahtalainen luonne: työ kuormittaa mutta samalla se on myös voimavarojen lähde. Työhyvinvoinnin etsimisessä on kysymys sopivan tasapainon löytämisestä näiden vastakkaisten voimien välille. (Juuti ym. 2014, 37.)

Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt Työkyky-talomalliteorian, jossa työkykyä voidaan kuvata talon muodossa. Työkyky-talomallissa on neljä kerrosta. Kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja talon neljäs kerros koostuu itse työstä, työoloista ja johtamisesta (Työterveyslaitos 2014 b). (Ks. kuvio 2.)



Kuvio 2. Työkyky-talomalli (Työterveyslaitos 2014 b).

Talossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kerrosta kuvaavat työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros taas itse työtä ja työoloja. Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta ja yhteensopivuudesta. Työkykytalo pysyy pystyssä ja toimii silloin kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Liian raskaaksi kasvanut neljäs kerros painaa alempia kerroksia huonoin seurauksin. (Työterveyslaitos 2014 b.) Työkyky-talomallin kerrokset on kuvattu alla tarkemmin yksitellen.

Terveys. Talomallin perustana ovat yksilön terveys ja toimintakyky. Terveysteen sisältyy fyysinen -, psyykinen - ja sosiaalinen toimintakyky. Terveys ja toimintakyky muodostavat yhdessä työkyvyn perustan. (Työterveyslaitos 2014 b.)

Ammatillinen osaaminen. Talomallin toisen kerroksen muodostaa ammatillinen osaaminen. Tämän kerroksen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Yksilön kannalta on tärkeää elinikäinen oppiminen eli jatkuva tietojen ja taitojen päivittäminen. Viime vuosien aikana talomallin toisen kerroksen merkitys on korostunut, koska osaamisen alueita ja työkykyvaatimuksia syntyy lisää kaikilla toimialoilla. (Työterveyslaitos 2014.)

Arvot. Kolmannen kerroksen muodostavat arvot, asenteet ja motivaatio. Tähän kerrokseen kuuluu myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Työntekoon vaikuttavat merkittävästi yksilön omat asenteet. Jos työ koetaan sopivan haasteellisenä ja mielekkäänä, vahvistaa se yksilön työkykyä. Työkykyä heikentävänä puolena on, jos työ koetaan pakollisena eikä se vastaa yksilön omia odotuksia. (Työterveyslaitos 2014 b.)

Työ. Työ on talon neljännessä kerroksessa. Kerros kuvaa konkreettisesti työpaikkaa, joten työ, työlöt, työyhteisö ja organisaatio kuuluvat tähän kerrokseen. Lisäksi esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa kerroksen toimintaa, sillä esimiehillä ja johtajilla on vastuu, valta ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan TYKY-toimintaa. (Työterveyslaitos 2014 b.)

Yksilöön vaikuttavat verkostot. Työkykyä taloa ympäröi perheen, sukulaisten sekä ystävien verkostot. Myös yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat yksilön työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos 2014 b.)

2.2 Lisäävät tekijät

Keskeisin keino oman jaksamisen lisäämisessä on vapaa-ajalla hakeutua sellaisten asioiden pariin josta nauttii. Näitä voivat olla muun muassa perhe, ystävät, liikunta, musiikki, matkailu tai harrastukset. Jaksamista ylläpitäviä ja lisääviä keinoja on paljon, jotka ihmiset yleensä tietävät hyvin. Usein kuitenkin on niin, että jos on jaksamisen ongelmia, niin voi olla vaikeus toteuttaa näitä keinoja käytännössä. (Airo ym. 2008, 147.)

Työhyvinvointia ylläpitäviä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on paljon. Opinnäytetyöhön on nostettu 9 asiaa, jotka toimiessaan ylläpitävät ja lisäävät esimiehen ja koko työyhteisön työhyvinvointia. Nämä ovat työsuojelu, perehdyttämiskäytännöt, TYKY -toiminta, työnohjaus, työyhteisö, työilmapiiri, työyhteisön ja oman esimiehen tuki, palaute, arvostus ja asiakastyön palkitsevuus.

Työsuojelu. Työsuojelusta työpaikoilla on vastuussa työnantaja. Sen tavoitteena on taata terveelliset ja turvalliset työlöt työntekijöille sekä tukea heidän työkyky-

ään. (Työturvallisuuskeskus 2015 a.) Työpaikkojen toimintaa ohjaa työturvallisuuslaki. ”Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja” (L23.8.2002/738).

Perehdyttämiskäytännöt. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, työnsä sekä siihen liittyvät odotukset ja työyhteisön ihmiset. Perehdyttämisen kautta lisätään osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista sekä vähennetään poissaoloja ja työtapaturmia. Perehdyttämisellä on tärkeä merkitys, koska sillä helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista sekä lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Hyvin hoidettu perehdytys vähentää tapaturmien riskiä ja työn psyykkistä kuormitusta. Perehdyttämisen tavoitteena on luoda työntekijälle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. (Työturvallisuuskeskus 2009 b.) Perehdytys on tärkeää toteuttaa myös silloin, kun jo yrityksessä työskentelevä henkilö siirtyy toisiin tehtäviin (Dunn 2012, 131).

TYKY-toiminta. TYKY-toiminnalla tarkoitetaan työkykyä ylläpitävää toimintaa, joka kuuluu osaksi työpaikan toimintaa. Sen avulla työnantaja ja työntekijät yhdessä edistävät ja tukevat jokaisen työ- ja toimintakykyä työuran aikana jokaisessa vaiheessa. Tutkimusten mukaan oikein toteutettu TYKY-toiminta kehittää henkilökunnan työmotivaatiota, työilmapiiriä, työpaikan toimivuutta sekä työkykyä ja terveyttä. Näin se kohentaa myös yrityksen kannattavuutta ja toimintakykyä pitkäkestoisella tavalla. (Työterveyslaitos 2015 c.)

Työnohjaus. Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä. Se tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjauksessa on kyse siitä, että ohjattava tai ohjattavat pohtivat omaa suhdettaan työhön. Työnohjauksen avulla voidaan yhdessä tulkita ja jäsentää työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyviä kokemuksia, kysymyksiä ja tunteita. Työnohjaus on siis yksilön, yhteisön ja organisaation kehittämisen väline, jonka perustana ovat yksilön tai ryhmän kokemukset työssään. (Blom 2014.)

Työnohjauksella on vaikutuksia työntekijään, työyhteisöön ja itse työhön. Työntekijän perustehtävä ja ammatti-identiteetti vahvistuvat, työn ilo lisääntyy ja työssä jaksaminen paranee. Työyhteisön ilmapiiri ja luottamus paranevat ja poissaolot vähenevät. Työnohjauksen avulla myös työtavat kehittyvät, työn tuloksellisuus ja laatu paranevat. (Talentia 2015 b.)

Työyhteisö. Laadukkaan työn ja työssä pysymisen edellytys on toimiva työyhteisö. Toimivassa työyhteisössä tieto kulkee ja kaikilla on vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työyhteisön toimintaan. Hyvässä työyhteisössä toteutuu yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja oikeidenmukaisuus. (Talentia 2015 c.) Hyvä työyhteisö rakentuu sillä, että henkilöstö tuntee hyvin toisensa sekä heidän työtehtävät, roolit ja vastuut. Lisäksi henkilöstö arvostaa ja kunnioittaa toisiaan sekä jokaisen työtä pidetään arvokkaana ja tärkeänä. Työyhteisössä on ymmärrys siitä, miten jokaisen työtehtävät liittyvät kokonaisuuteen ja miksi heitä kaikkia tarvitaan. Tärkeää on myös, että työyhteisössä jokainen haluaa vilpittömästi onnistua yhdessä toisten kanssa, puhalttaa yhteen hiileen ja auttaa toisiaan. Tietoa ja omaa osaamista jaetaan ymmärtäen, ettei se ole itseltä pois vaan päinvastoin hyödyttää kaikkia. (Työturvallisuuskeskus 2015 c.) Hyvässä työyhteisössä on avoin ja kannustava ilmapiiri, jolloin ongelmistakin on helppo puhua (Talentia 2015 c).

Työilmapiiri. Pohjan hyvälle työilmapiirille luo hyvä työkuultuuri, joka kertoo siitä, miten työpaikalla on tapana toimia, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työtä, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä miten asiakkaita kohdellaan. Työilmapiiriin vaikuttaa jokainen työyhteisön jäsen omalla tavallaan. (Työturvallisuuskeskus 2015 d.)

Myönteistä työilmapiiriä tukevat muun muassa yhteiset tavoitteet, työtehtävien ja vastuualueiden selvyys, kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat, oppiva ja kehittyvä työyhteisö, henkilöstön aktiivisuus sekä heidän käyttöönotetut kyvyt, taidot ja luovuus, sujuva yhteistyö sekä usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin. (Työturvallisuuskeskus 2015 d.)

Työyhteisön ja oman esimiehen tuki. Esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki, ohjaus ja palaute voivat olla haastavissa työtilanteissa keskeisimmät työn voimavarat.

Tunne siitä, että ei jää pulassa yksin ja että voi halutessaan peilata työtään, ovat arvokkaita hyvinvoinnin lähteitä. (Hakanen 2011, 57.)

Palaute ja arvostus. Työn mielekkyyden kannalta on tärkeää, että työntekijän ponnistelut ja joustamiset tulevat huomatuiksi. Tärkeää on myös, kun uurastuksesta ja aikaansaannoksesta saa myönteistä palautetta ja siten voi tuntee arvostusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Oli palaute työstä myönteistä tai kielteistä, niin palaute aina hyödyllistä. (Hakanen 2011, 59.)

Asiakastyön palkitsevuus. Sosiaalialalla usein nähdään asiakkaat työn kuormitustekijöinä ja auttamistyö sellaisena, jossa annetaan itsestään enemmän kuin saadaan vastineeksi esimerkiksi kiitosta. Kuitenkin suurimmalle osalle ihmissuhdeammattissa toimiville juuri vuorovaikutus ja mahdollisuus epäitsekkäästi lisätä autettavan hyvää, on pohjimmainen syy tehdä kyseistä työtä. Jokainen voi itse vaikuttaa siihen miten asiakastyötä tekee ja miten siihen suhtautuu. (Hakanen 2011, 54.)

2.2.1 Työn imu

Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa, jota on mahdollista ylläpitää ja edistää monin keinoin. Työn imun juuret ovat positiivisessa psykologiassa, joka antaa näkökulmia siihen, mikä tekee elämästä elämisen arvoista. Huomion kohteena ovat inhimilliset olosuhteet, jotka auttavat onnellisuuteen, täyttymykseen ja kukoistukseen. Sen avulla voidaan ymmärtää, mikä on ihmisen ja työpaikan kohdalla hyvää ja mikä voi muuttua vielä paremmaksi. Sen sijaan, että huomio kohdistettaisiin epäkohtiin, ryhdytäänkin etsimään vahvuuksia ja sitä, mikä on hyvin. (Hakanen 2011, 11, 41.)

Työntekijä, joka kokee työn imua, lähtee mielellään töihin ja kokee työnsä mielekkääksi. Lisäksi hän on ylpeä työstään sekä sinnikäs vastoinkäymistenkin hetkinä. Työn imua kuvaa kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imulla on monia myönteisiä seurauksia työntekijälle itselleen, hänen perheelleen ja muulle elämälleen sekä organisaatiolle, jossa hän työskentelee. (Hakanen 2011, 38-40.)

Korkean työn imun tilassa työntekijä voi heittäytyä työrooliinsa kokonaisena ihmisenä ja tällöin kyse ei ole siitä, että tekee paljon työtä vaan siitä, miten työtä tekee. Työn imua kokevat ovat aikaansaavia, aloitteellisia ja kehittymishaluisia. He auttavat työtovereita vapaaehtoisesti, ovat sitoutuneita työhönsä ja työpaikkaansa. He tartuttavat työn imua myös työtovereihin sekä herättävät asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta. Työn imu on yhteydessä koko yrityksen menestymiseen ja luo pohjan kestäväälle hyvinvointiin perustuvalle työntekijän ja työpaikan kuokistukselle ja menestykselle. (Hakanen 2011, 41-43.)

Työn imua kokeva työntekijä tietää tulleen kuulluksi ja hänen mielipiteitä arvostetaan, vuorovaikutus toimii, tukee ja palkitsee työtovereiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi työntekijä kokee, että hänen työtehtävät ja niiden rajat ovat riittävän selkeät. Työntekijä tietää omista vastuista ja valtuuksista, josta saa vastineen ja jota arvostaa. (Hakanen 2011, 44.)

Työn imua on turvallista kokea kun voi tukeutua muihin työtä koskevien haasteiden ratkomiseksi, voi vapaasti ilmaista ajatuksiaan ja tietää että vaikeita asioita ja vastoinkäymisiä käsitellään avoimesti ja yhdessä. Työpaikalla tulee olla terveet ja tuottavat pelisäännöt, jotka auttavat näkemään erilaisuuden ja moninaisuuden luovuuden ja oppimisen lähteinä ja ristiriidat asioiden ympärillä hedelmällisinä uudistumisen mahdollisuuksina. (Hakanen 2011, 45.)

Työn imua on mahdollista kokea, kun saa tukea ja palautetta omalta esimieheltään. Lisäksi oma esimies ja johto antavat tilan sekä erillisyydelle, että yhteydelle sekä johto osaa vetäytyä, antaa tilaa työntekijän tekemiselle, oppimiselle ja omalle vastuunotolle. Työn imua voi kokea, kun johto pitää kiinni hyvistä yhteistyösuhteista ja yhteisöllisyydestä sekä yli yksikkörajojen vahvistetaan me-ajattelua toiminnassa. Työn imua syntyy yhteisistä tavoitteista, oman työn nivoutumisesta kokonaisuuteen ja porukkaan kuulumisesta. (Hakanen 2011, 46.)

2.3 Heikentävät tekijät

Seuraavana on käsitelty työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä erityisesti psykososiaalisen työnkuormituksen ja työuupumisen näkökulmasta sekä lisäksi on kuvattu myös mahdollisia syitä työuupumiselle.

Psykososiaalinen työnkuormitus. Työn kuormittavuutta arvioitaessa on tärkeää pohtia erikseen työn kuormitustekijöitä ja työntekijän kuormittumista. Riippumatta siitä kuka työtä tekee, kuormitustekijät johtuvat työstä tai työympäristöstä. Työnantajan velvollisuutena on selvittää ja arvioida sekä kuormitustekijät että työntekijän kuormittuminen sekä pyrittävä poistamaan tai vähentämään haitallista kuormitusta riippumatta siitä koskeeko se yhtä vai useampaa työntekijää. (Työturvallisuuskeskus 2012 e.)

Työn kuormitustekijät voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin kuormitustekijöihin. Määrällisesti työ kuormittaa silloin kun sitä on liikaa tai siihen liittyy kiire. Määrällisesti voi myös kuormittaa liian vähäinen työ määrä. Laadullinen kuormitus vastaavasti tarkoittaa sitä, työ kuormittaa muistia tai vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta, nopeaa reagoimista tai ihmisten kohtaamista. Laadullisesti voi kuormittaa myös liian helppo ja yksinkertainen työ. Sopiva määrä kuormittumista kuuluu työelämään, eikä se ole haitallista. Merkittävämpää on, kuinka voimakkaita, tai kuinka pitkään jatkuvia kuormitushuiput ovat. (Työturvallisuuskeskus 2012 e.)

Työn henkinen kuormittavuus voi liittyä työmäärään, työtahtiin, kiireeseen, työn sisältöön, työn henkiseen raskauteen, osaamiseen, ammattitaitoon ja työyhteisöön. Lisäksi henkinen kuormittavuus voi liittyä vaikuttamismahdollisuuksiin, työyhteisön toimintatapoihin, koulutusmahdollisuuksiin, yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen, yksilön ominaisuuksiin, töiden organisointiin, työympäristöön sekä organisaation toimintatapoihin ja johtamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2015 e.)

Liiallinen henkinen kuormitus voi johtaa työuupumiseen, joka on pitkäaikaisen työstressin tuloksena syntynyt häiriö. Työstressi ilmenee uupumusasteisena väsymyksenä, kyynistymisenä ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä. Stressi lisää omaa kyvyttömyyttä vaikuttaa itse tilanteeseen. Ihminen vähitellen väsyä, hä-

nen toimintakykynsä heikkenee, työnilo katoaa, kyynistyy ja menettää hallinnantunteensa. Lopulta hänen itsetuntonsa voi romahtaa sekä hän voi uupua ja masentua. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Työuupumus. Työntekijän työuupumus vaikuttaa työntekoon. Se voi aiheuttaa poissaoloja, työntekijöiden vaihtuvuutta, voimakkaita ristiriitoja, erimielisyyksiä sekä yleistä turvattomuuden ja pahoinvoinnin tunnetta. Yleensä vaikutukset näkyvät ensin työ tuottavuudessa ja laadussa ja vasta sen jälkeen työntekijöiden terveydessä. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 129.)

Työuupumus on krooninen oireyhtymä, jolle ominaista ovat uupumisasteinen väsymys ja työyhteisöön sekä ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Oireita voivat olla myös unihäiriöt, muistin heikentyminen, fyysiset oireet, vaikeus tarttua ja ryhtyä töihin ja asioihin, uuden oppimisen vaikeutuminen ja keskittymiskyvyn heikkeneminen, työn ilon katoaminen ja työn merkityksen kyseenalaistuminen, kyynistyminen ja ärtyisyys. (Laitinen ym. 2013, 129-130; Helpguide 2015.)

Työuupumuksesta toipuminen on monesti hyvin pitkäaikainen ja vaikea prosessi. Siitä palautumiseen voi kestää viikkoja, kuukausia tai jopa vuosia. Toipumisaika riippuu uupumuksen asteesta. (Airo ym. 2008, 142.)

Työuupumus voi johtua monista eri syistä. On tärkeää selvittää tapauskohtaisesti yliväsymyksen juuret ja ne tekijät, jotka ylläpitävät väsymystä. Keskeisiä työuupumuksen syitä ja taustatekijöitä voi olla työtehtävä, työolosuhteet, työntekijä, työyhteisö, johtamiskulttuuri, tähänastinen työura, nykyinen elämäntilanne tai aikaisempi elämä. (Luukkala 2011, 59.)

Hoitamaton työuupumus voi johtaa joko masennukseen tai työkyvyttömyyteen. Tilanteiden ennalta ehkäisy, jotka johtavat stressiin on paras tapa. Työntekijälle on myös tarjottava työstämistä työssä ilmenevien tunnetilojen käsittelemiseen, sillä masentunut ihminen on voinut menettää yhteyden sisimpäänsä tai hän ei sitten enää tunne mitään. (Juuti ym. 2014, 58.)

Työn lisäksi henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat koti ja vapaa-aika, jotka heijastuvat myös työelämään. Suuri osa vakavista masennustapauksista johtuu työn ul-

kopuolisista tekijöistä. Voimakkaasti kuorimittavia asioita ovat esimerkiksi läheisen vakava sairaus tai kuolema, avioero ja ristiriidat puolison tai lasten kanssa sekä lasten kotoa pois muuttaminen. Lisäkuormitusta tuo, jos työssä ja yksityiselämässä on samaan aikaan henkistä kuormitusta. (Laitinen ym. 2013, 129.)

3 ESIMIESTYÖ

Lähijohtamisen ja lähijohtajan käsitteet ovat melko uusia ja ne pohjautuvat sanoille esimies ja työnjohtaja, joilla viitataan oman työyksikön päivittäiseen johtamiseen, johtamisen työnsisältöihin ja työssä tarvittaviin johtamisominaisuuksiin (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19). Lähijohtaminen on osa organisaation johtamisjärjestelmää, jonka alapuolella on vähintään yksi hierarkinen taso (Isosaari 2008, 54).

Lähijohtajan vastuulla on oma työyksikkö, jossa hän kohtaa päivittäin yksikkönsä työntekijät, eli tiimin ja sen asiakkaat omine avuntarpeineen (Miettinen 2005, 263.) Esimiehen työyksikössä työntekijöitä voi olla muutamasta muutamaan kymmeneen (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005). Sosiaalialan lähijohtajan tehtävä nimikkeitä voivat olla muun muassa yksikön esimies tai vastaava ohjaaja (Reikko ym. 2010, 31).

Lähijohtamisessa organisaation missiot, visiot ja strategiat muuttuvat käytännön toiminnaksi yhteistyössä henkilöstön kanssa (Reikko ym. 2010, 30). Lähijohtamisen kulmakiviä ovat muun muassa työnantajan edustajan roolin sisäistäminen, työntekijöiden perustehtävän varmistaminen, työyhteisön pelisääntöjen rakentaminen ja niiden noudattamisen seuranta, työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta huolehtiminen, tavoitteellisen toiminnan johtaminen. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 8-9.)

Esimieheltä odotetaan asijaohjajuutta, asiantuntijuutta ja sosiaalisia taitoja. Näiden toteutuessa lähiesimiehen tärkeitä ominaisuuksia ovat vuorovaikutuskyky, aktiivisuus, luovuus, nopeus, lojaalisuus, monipuolisuus, vastuunkanto, lähestytävyyys, avoimuus, rehellisyys, luotettavuus ja verkostoitumiskyky. (Moisalo 2010, 31.) Lisäksi esimiehen tulee olla tasapuolinen, oikeudenmukainen, kuunteleva, jämäkkä, läsnä oleva, kiinnostunut, palautetta antava, rehellinen ja luotettava (Aarnikoivu 2008, 32).

Reunaehdot esimiestyölle määrittelee lait, työ- tai virkaehtosopimukset sekä näitä tarkentava työsopimus, joihin sekä työnantaja että esimies sitoutuvat työsopimuksen allekirjoittaessaan. Se määrittelee molemmille osapuolille sekä oikeudet että velvollisuudet. Esimies on juridisessa mielessä työnantajansa edustaja, joka käyttää työnjohto-oikeuttaan työnantajansa edustajana sekä on vastuussa siitä, että työntekijöiden oikeudet toteutuvat ja että työntekijät voivat noudattaa velvollisuuksiaan. (Esimies info 2015.)

Työsopimuslaki määrittelee esimiehen työsuhteen seuraavasti: ”Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.” (L26.1.2001/55) Lisäksi työsopimuslain 2 luvussa määritellään työnantajan velvollisuudet seuraavasti; ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (L26.1.2001/55) Lain 3 luvussa määritellään työntekijän velvollisuudet seuraavasti; ”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa” (L26.1.2001/55).

Esimies toimii työnantajansa edustajana suhteessa alaisiin ja tämän vuoksi esimiehen on tunnettava joltain osin työsopimuslakia sekä osattava sitä työssään soveltaa. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse itse hallita vaan vaikeissa tilanteissa hän voi kääntyä apuna olevien henkilöiden puoleen. Oleellista kuitenkin on, että esimies itse huomaa ja tietää tilanteet, joihin on puututtava ja miten lähtee niitä ratkomaan. (Surakka & Laine 2011, 26.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehiä huolehtimaan alaistensa työhyvinvoinnista (Sykettä työhön 2012). Viime kädessä vastuu on organisaation ylimmällä johdolla, mutta esimiehellä on velvollisuus tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Esimiehen hyvään johtamiseen kuuluu oikeidenmukainen ja tasapuolinen kohtelu sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen. (Rauramo 2008, 146-147.)

3.1 Esimiehen tehtävät

Esimiehen työ muodostuu pienistä irrallisista tehtävistä ja työnteko voi jatkuvasti keskeytyä erilaisista syistä (Salminen 2014, 28). Esimiehet joutuvat tekemään välittömiä toimenpiteitä ja tietoa on annettava oikeassa ajassa sekä reagoitava tapahumiin viipymättä. (Isosaari 2008, 39-42.) Esimiehen on otettava huomioon organisaation linjaukset ja erilaiset säädökset, jotka ohjaavat esimerkiksi päätöksentekoa. Esimiehen työalueisiin kuuluvat vallan ja vastuiden näkökulmasta päätöksenteko, henkilöstöhallinnolliset asiat, työn suunnittelu ja valvonta sekä talouteen liittyvät tehtävät. (Reikko ym. 2010, 32.) Esimiehen tehtävänä on arvioida toimintaa koko organisaation näkökulmasta ja pitää huolta asiakasnäkökulman säilymisestä (Salminen 2014, 49). Lisäksi esimies suunnittelee yksikkönsä toimintaa niin vuositasolla, kuukausitasolla, viikkotasolla kuin päivätasolla (Surakka ym. 2011, 14).

Esimiehen työalueet voidaan jakaa asioiden johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja asiakastyöhön. Asioiden johtamiseen kuuluvat kehityshankkeisiin osallistuminen, palaverit ja raportointi. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan laaja-alaista esimiehen työtä, jossa huomioidaan henkilöstön työhyvinvointi, osaamisen ylläpito, sen hyödyntäminen ja kehittämien, kannustaminen, johdon ja alaisten suhteiden ylläpito sekä verkostoituminen. Asiakastyö sisältää asiakaskontaktien ohella näihin liittyviä raporttien ja hoitosuunnitelmien valvontaa. (Reikko ym. 2010, 32.)

Järvisen (2013, 27–28) mukaan esimiehen tehtävänä on lisäksi organisoida, eli ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, joka helpottaa työyhteisön tavoitteellista työskentelyä. Tavoitteet tukeutuvat työyhteisön perustehtäviin, ja sen vuoksi esimiehen yhtenä tehtävänä on huolehtia, että työntekijät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen mukaisesti. Esimiehen tulee ottaa huomioon toiminnan kokonaisuus ja

saada työyhteisö toimimaan tarvittaessa uusien linjausten mukaisesti sekä muuttamaan työskentelyään tavoitteiden suuntaan. Esimiehen tulee huolehtia, että työyhteisön kaikki jäsenet ymmärtävät tehtävänsä yhteyden palveluprosesseihin.

Esimiehen työstä iso osa on vuorovaikutusta. Ei riitä, että esimies saa oman yksikkönsä työskentelyn toimimaan vaan hän tekee yhteistyötä oman esimiehensä, kollegojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Esimiehen on kohdennettava toimintansa oikein seuraavilla tasoilla: oman itsensä johtaminen, yksittäisen työntekijän tukeminen ja esimies-alaisuuden hoitaminen, ryhmän johtaminen ja yhteistyön edistäminen, oman esimiehen kanssa työskentely, kollegojen kanssa työskentely, organisaatiossa toimiminen ja sen kulttuuriin vaikuttaminen sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa työskentely. (Surakka ym. 2011, 14-15.)

Lähiesimies tuntee alaisensa ja osaa johtaa heitä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti sekä osaa motivoida alaisiaan. (Sydänmaalakka 2007, 110.) Alaisten työtehtävien asiantuntemus on tehtävien onnistumisen kannalta välttämätön edellytys. Esimiehen tulee myös tuntea kiinnostusta henkilöstönsä ja koko työyhteisönsä johtamiseen. (Järvinen 2013, 14-15.)

Onnistuakseen tehtävässään tulee esimiehen johtaa itseään. Tämä edellyttää esimieheltä pysähtymistä ja keskustelua itsensä kanssa. Esimiehellä tulee olla kyky arvioida omaa toimintaansa ja tilanteita kokonaisvaltaisesti. Onnistuakseen esimiestyössä, tulee esimiehen olla rakentavasti itsekäs. Jokaisella esimiehellä on velvollisuus pitää itsestään huolta ja ottaa siihen tarvittava aika. Pysähtymistä tarvitaan myös siksi, että esimies pystyy havaitsemaan työyhteisönsä tarpeet. Mitä paremmin esimies ymmärtää työtään ja itseään, sitä paremmin hän ymmärtää toiminnan kokonaisuuden. (Aarnikoivu 2008, 37-39.)

3.2 Esimiestyön haasteet

Työntekijöiden hyvinvoinnista puhutaan paljon mutta esimiesten työhyvinvoinnista varsin vähän. Sen koetaan olevan arka asia, jota helposti vähätellään tai sivuutetaan, koska hänen oletetaan olevan vahva, kestävä vastoinikäymisiä ja huolehtivan työntekijöistä. Esimieskin tarvitsee tukea työhyvinvointinsa ylläpitämiseen.

Uupunut esimies ei jaksa johtaa, mikä heijastuu suoraan työntekijöiden ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Uupuneen ja passiivisen esimiehen tiimissä väsyttään ja alisuoriudutaan. Energisen ja aktiivisen esimiehen tiimissä jaksetaan ja suoriudutaan, (Pirinen 2014, 150.) Lisäksi myös uupuneen esimiehen välinpitämättömyys saattaa heikentää työntekijöiden työmotivaatiota. (Järvinen 2013, 145.)

Esimies työskentelee johdon ja alaisten välissä, joten tämä voi kuormittaa esimiestä, sillä kummaltakin taholta kohdistuu häneen paineita (Riekkö ym. 2010, 69-70). Lisäksi esimies työskentelee erilaisissa ryhmissä erilaisten ihmisten kanssa, joilla on omat odotuksensa. Odotukset ja vaatimukset voivat olla ristiriitaisia keskenään eri tahojen välillä, joka voi aiheuttaa esimiehelle paineita ja päänvaivaa. Ristiriitoja ja konflikteja voi syntyä myös päivittäisissä tilanteissa. Tämän vuoksi esimiehen työ on ajattelua vaativaa ongelmanratkaisua, ja kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa on onnistumisen ehdoton edellytys. (Surakka ym. 2011, 16.)

Esimiehiä kuormittavat muun muassa jatkuvat muutosprosessit ja niiden johtaminen. Esimiestä voi puhutella myös työn moninaisuus. Esimies tarvitsee konfliktien ja ristiriitojen sietokykyä ja hänen on usein toimittava oman mukavuusalueensa ulkopuolella, vaikka mieluiten tekisi tuttuja ja turvallisia asioita. Uudelle esimiehelle saattaa yllätyksenä tulla työn yksinäisyys. (Salminen 2006, 222-223.)

Esimiestyöskentelylle ovat tyypillisiä työpäivän aikana tulevat työn keskeytykset ja häiriöt, jotka syövät työtehoa tehtävien suorittamista. Saadakseen tehtävät tehtyä, esimiehen työpäivät alkavat helposti venyä ylitöiksi ja tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä alkaa kärsiä. Työpäivien pitkittyessä esimies ei ole enää terävimmillään tekemään tarkkuutta vaativia tehtäviä ja lisäksi päivät alkavat venymään entisestään. (Pirinen 2014, 156.)

Esimiestyö ei ole pelkästään joidenkin työtehtävien suorittamista, se on myös esimerkkinä ja mallina olemista. Siksi esimiehen on tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnista. Hyvinvoiva esimies on edellytys hyvinvoivalle ja tulosta tekevällä työyhteisöllä. Oman jaksamisen ja samalla työntekijöiden kehit-

tymisen kannalta on välttämätöntä, että esimies osaa delegoida tehtäviä ja luottaa alaisiinsa. (Mäki ym. 2014, 11.)

4 LASTENSUOJELU

Lastensuojelu on osa laaja-alaista lasten suojelua. Osallisina siinä ovat koko yhteiskunta ja kaikki kansalaiset. Lasten suojelu perustuu YK:n lapsen oikeuksien yleissopimukseen ja sen mukaan lapsella on muun muassa etusija erityiseen suojeluun. (Taskinen 2010, 19). Lastensuojelua määrittelee lastensuojelulaki. ”Lain tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen ja erityiseen suojeluun” (L13.4.2007/417). Lastensuojelun tarkoituksena on tarjota apua ja tukea sekä puuttua riittävän varhain havaittuihin ongelmiin (Räty 2012, 8). Ennaltaehkäisevän työn lisäksi lastensuojelulaki tähtää turvaamaan jälkikäteen korjaavin keinoin lapsen edun toteutusta silloin, kun lapsen vanhempi tai huoltaja ei jostakin syystä kykene niistä huolehtimaan silloin, kun lapsi omalla käyttäytymisellään vakavasti vaarantaa terveyttään tai kehitystään. (Mahkonen 2010, 69.)

Lastensuojelun peruseriaatteena on puuttua perheen asioihin lievintä mahdollista keinoa käyttäen. Lasta yritetään auttaa niin, että hän voisi asua oman perheen kanssa omassa kodissaan. Tällaisia ensisijaisia palveluita kutsutaan avohuollon tukitoimiksi, jotka ovat aina vapaaehtoisia ja perustuvat perheen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Suurin osa lastensuojelusta toteutetaan avohuollon tukitoimina. (Lastensuojelu.info 2015.)

4.1 Lastensuojelun vaikuttavuus

Ydintehtävänä lastensuojelussa on lapsen oikeuden turvaaminen arvokkaaseen elämään sekä taata mahdollisuus turvallisiin ihmissuhteisiin. Pää tavoitteena on lapsen tarpeisiin vastaaminen ja esteiden poistaminen kehityksensä tieltä. Muodollisesti oikein tehtyjen ratkaisujen tulee olla emotionaalisesti ja eettisesti kestäviä. Lisäksi niiden perusteluina tulee olla tutkittua tietoa. Lastensuojeluprosessia sekä sen vaikuttavuutta voidaan arvioida sen perusteella, miten ne toteuttavat lapsen etua ja miten laillisia ne ovat. Lisäksi arvioidessa tulee huomioida kuinka lapsi ja hänen perheensä ne kokevat. Parhaimmillaan lastensuojelun väliintulo katkaisee sukupolvien yli ulottuvan huono-osaisuuden kierteen ja näin ollen seuraa-

van sukupolven lapset eivät enää tarvitse lastensuojelutoimenpiteitä. (Taskinen 2010, 22, 173.)

Lastensuojelun keskiössä on koko perhe. Lastensuojelutyö lähtee aina lapsen suojelun tarpeista ja sen tavoitteena on niin lapsen kuin aikuisenkin tukeminen ja auttaminen. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015 a.) Lastensuojelun on edistettävä lapsen suotuisaa kehitystä ja hyvinvointia. Lastensuojelun on tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa. Lastensuojelun on pyrittävä ehkäisemään lapsen ja perheen ongelmia sekä puuttumaan riittävän varhain havaittuihin ongelmiin. Lastensuojelun tarvetta arvioitaessa ja lastensuojelua toteutettaessa on ensisijaisesti otettava huomioon lapsen etu. (L13.4.2007/417.)

Lastensuojelussa tehtävien ratkaisujen on edistettävä lapsen hyvinvointia ja kehitystä. Erivaihtojen kohdalla on aina arvioitava, miten hyvin lapsen etu toteutuu. Kaikkien eri toimenpiteiden tulee olla lapsen edun mukaisia, jotka sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä edistää hänen kehitystään. Lyhyen aikavälin onnistumisia voivat olla esimerkiksi lapsen oireiden lievittyminen, rauhoittuminen ja kyky keskittyä koulunkäyntiin. Pitkän aikavälin onnistumiskriteereinä voivat olla kyky kasvaa tasapainoiseksi ja vastuulliseksi aikuiseksi, joka kykenee läheisiin ihmissuhteisiin sekä itsenäiseen elämään. (Taskinen 2010, 25, 173.)

4.2 Perhetyö

Perhetyöllä tarkoitetaan esimerkiksi perheen kotona tehtävää perhetyötä. Se voi olla perhetyöntekijän antamaa keskusteluapua ja tukea erilaisissa arjen toiminnoissa. Perhetyöllä voidaan järjestää lapselle hänen hyvinvointiaan tukevaa toimintaa, tukea vanhempia heidän kasvatustyössään tai tehdä vanhemmuuden arviointia. Perhetyö on usein käytännön avun ja psykososiaalisen tuen yhdistelmä, jota tehdään yhteistyössä koko perheen kanssa mutta keskeisintä työssä on lapsen edun turvaaminen. Perhetyön järjestämisvastuu kuuluu kunnille mutta perhetyötä voidaan järjestää esimerkiksi osana lastensuojelulaitosten toimintaa. (Terveys- ja hyvinvointilaitos 2015 a.)

4.3 Sijoittaminen ja huostaanotto

Lastensuojelussa korostetaan ”lievimmän toimenpiteen ensisijaisuutta”. Se on periaate, mikä tarkoittaa sitä, että viranomaisen on valittava lievin mahdollinen tapa tarttua perheen ongelmiin. Lapsen sijoittaminen kodin ulkopuolelle sekä huostaanotto ovat aina viimesijaisin vaihtoehto. Lähtökohtaisesti perhettä pyritään tukemaan ensiksi avohuollon tukitoimin. (Räty 2012, 10.) On olemassa kuitenkin niin vahingollisia tilanteita, että avohuollon tukitoimien kokeileminen ei ole mahdollista, vaan lapsen suojaaminen vaatii kiireellistä sijoitusta (Taskinen 2010, 85).

Lapsen terveyden ja kehityksen ollessa vakavasti vaarassa, on sosiaalitoimen otettava lapsi huostaan. Edellytyksenä huostaanotolle on, etteivät avohuollon tukitoimenpiteet ole riittäviä asian korjaamiseen. Huostaanotto päätöksen voi tehdä johdava sosiaalityöntekijä, mutta jos joku asianosaisista vastustaa sitä, voi ainoastaan hallinto-oikeus tehdä päätöksen. (Taskinen 2010, 17.)

Lastensuojelulain (L13.4.2007/417) 9 luvun 40§:n pykälän mukaan: ”Lapsi on otettava huostaan ja hänelle on järjestettävä sijaishuoltoa, jos puutteet lapsen huolenpidosta tai muut kasvuolosuhteet uhkaavat vaarantaa vakavasti lapsen kehitystä tai terveyttä; tai lapsi vaarantaa vakavasti terveyttään tai kehitystään käyttämällä päihkeitä, tekemällä muun kuin vähäisenä pidettävän rikoksen tai muulla niihin rinnastettavalla käyttäytymisellään. Huostaanottoon ja sijaishuollon järjestämiseen voidaan kuitenkin ryhtyä vain, jos avohuollon tukitoimet eivät olisi lapsen edun mukaisen huolenpidon toteuttamiseksi sopivia tai mahdollisia taikka jos ne on osoittautuneet riittämättömiksi; ja sijaishuollon arvioidaan olevan lapsen edun mukaista.” Huostaanotto on lopetettava, kun siihen ei ole enää perusteita. Lopettaminen kuitenkin edellyttää, että se on lapsen edun mukaista (Taskinen 2010, 17).

”Lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan huostaan otetun, kiireellisesti sijoitetun tai väliaikaismääräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Lapsen sijaishuolto voidaan järjestää perhehoitona, laitoshuoltona taikka muulla lapsen tarpeiden edellyttämällä tavalla” (L13.4.2007/417). Sijaishuoltopaikkaa valittaessa lähtökohtana ovat lapsen tarpeet. Valinnassa on

huomioidaan sijoituksen taustalla olevat tekijät ja se, miten niihin pystytään vastaamaan. On erityisen tärkeää, että huomioon otetaan lapsen mahdollisuudet pitää yhteyttä hänelle läheisiin ihmisiin. Sijaishuoltopaikan valinnan yhteydessä on selvitettävä lapsen läheisverkoston mahdollisuudet ottaa lapsi luokseen asumaan tai olla sijoituksena tukena. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015 c.)

Sijaishuoltoa lähestytään useimmiten perhe- ja laitoshoidon näkökulmasta. Perhehoito tarkoittaa sijaiskodissa tapahtuvaa mahdollisimman ja perheen- ja kodinomaista hoitoa. Laitoshoito on laitoksessa järjestettävää sijaishuoltoa, jossa arjen mahdollistavat palkkasuhteessa toimivat ammatillisesti pätevät työntekijät. Lastensuojelun keskeisin tehtävä on mahdollistaa mahdollisimman monelle onnistunut sijaishuollon arki. (Saastamoinen 2010, 9-11.)

4.4 Lapsi lastensuojelulaitoksessa

Laitoshoitoa pidetään usein parhaana ratkaisuna lapsen sijaishuollon järjestämiseksi silloin, kun lapsen sijoitus on väliaikainen. Sijaishuoltoon liittyy kiinteästi tiivis työskentely lapsen vanhempien kanssa sekä tiivis yhteydenpito lapsen ja vanhempien välillä. Vaikka lapsen sijoittaminen perheeseen on pysyväluonteisissa sijoituksissa usein tavoiteltavin ratkaisu, niin tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista esimerkiksi lapsen vaikeahoitoisuuden vuoksi. Myös lapsen ollessa jo murrosikäinen laitoshoito voi olla tarkoituksenmukaisempi vaihtoehto. (Saastamoinen 2010, 11.)

Lastensuojelulaitoksia, jossa voidaan järjestää lapsen sijaishuoltoa, ovat lastensuojelulain mukaan lastenkodit, nuorisokodit ja koulukodit sekä näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset. Lapsen ollessa sijoitettuna laitokseen, on hänellä oikeus saada hyvää kasvatusta ja hoitoa sijoituksen aikana. Laitoksessa voi olla yksi tai useampi asuinyksikkö sekä yksiköt voivat toimia toisistaan erillisinä. Erillisten yksiköiden toiminta mahdollistaa sen, että yksiköissä voidaan tarvittaessa järjestää toisistaan erilaista hoitoa. Näin voidaan ottaa huomioon sijoitettujen lasten yksilölliset tarpeet. Laitoksessa tulee olla riittävät ja kodinomaiset tilat yhteistä käyttöä varten sekä mahdollisuus yksityisyyteen. Tämä mahdollistuu sillä, että lapsella on käytössään oma huone sekä omaa tilaa. (Saastamoinen 2010, 89-92.)

Lastensuojelulaki (8.4.1983/361 1 luvun 1§) määrittelee lapsen huollon ja tapamisoikeuden seuraavasti; ”Lapsen huollon tarkoituksena on turvata lapsen tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi lapsen yksilöllisten tarpeiden ja toivomusten mukaisesti. Huollon tulee turvata myönteiset ja läheiset ihmissuhteet erityisesti lapsen ja hänen vanhempiansa välillä. Lapselle tulee turvata hyvä hoito ja kasvatus sekä lapsen ikään ja kehitystasoon nähden tarpeellinen valvonta ja huolenpito. Lapselle on pyrittävä antamaan turvallinen ja virikkeitä antava kasvuympäristö sekä lapsen taipumuksia ja toivomuksia vastaava koulutus. Lasta tulee kasvattaa siten, että lapsi saa osakseen ymmärtämystä, turvaa ja hellyyttä. Lasta ei saa alistaa, kurittaa ruumiillisesti eikä kohdella muulla tavoin loukkaavasti. Lapsen itenäistymistä sekä kasvamista vastuullisuuteen ja aikuisuuteen tulee tukea ja edistää.” (L8.4.1983/361.)

Lastensuojelulain mukaan ”Laitoksen hoito- ja kasvatustehtävistä vastaavalla esimiehellä tulee olla sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuuksista annetun lain 10 §:n 4 momentin mukainen kelpoisuus. Hoito- ja kasvatustehtävissä olevan henkilöstön kelpoisuusvaatimuksissa on otettava huomioon toimintayksikön asiakaskunnan erityistarpeet ja toiminnan luonne.” (L2007/417,60§.)

4.5 Sosiaalialan erityispiirteet

Sosiaalialan työn erityispiirteenä voidaan pitää työn eettisyyttä, joka edellyttää arvovalintojen käsitystä ja tekemistä oikeasta ja väärästä. Sosiaalialan työtä ohjaavat omat eettiset ohjeet ja tämän lisäksi sosiaalialan ammattilaisten toimintaa ohjaavat moraalikäsitys oikeasta ja väärästä. Eettisten kysymysten luonteeseen kuuluu mahdollisimman oikean ja hyvän päätöksen tekeminen ja/tai toimintatavan valitseminen kulloisessakin tilanteessa, mikä edellyttää erilaisten näkökulmien huomioon ottamista ja arvovalintojen tekemistä. (Talentia 2015 a.)

Sosiaalialan työstä tekee haastavaa sen moniulotteisuus. On tunnistettava asiakkaan yksilölliset tarpeet, toiveet ja voimavarat. Lisäksi samalla on tunnistettava ja tunnettavat ne laajemmat sosiaaliset yhteisöt, joista asiakkaan todellisuus muodostuu. Sosiaalialan työ on yhtä aikaa sensitiivistä ja yksilökeskeistä ja samalla kokonaisvaltaista ja yhteiskunnallista. Tämä vaatii sosiaalialan työntekijältä jatkuvaa

kykyä luovaan ajatteluun. Luova ajattelu ja ongelmanratkaisukyky edellyttävät työntekijältä riittäviä psyykkisiä voimavaroja sekä jaksamista. (Talentia 2015 a.)

Sosiaalialalla ollaan usein tekemisissä asiakkaan hyvin henkilökohtaisten asioiden parissa, jolloin asiakkaan pettymyksen ja turhautumisen tunteet saattavat purkautua huonona käytöksenä työntekijöitä kohtaan. Äärimmäisiä tilanteita haastavien asiakkaiden kanssa voivat olla erilaiset uhka- ja väkivaltatilanteet. (Talentia 2015 d.)

Sosiaalialantyö on vuorovaikutuksellista asiakastyötä, jossa koetaan paljon myönteisiä ilon ja mielihyvän tunteita, mutta myös kielteisiä tunteita, kuten riittämättömyyttä. Nämä työssä heräävät tunteet vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja jaksamiseen. Tunteita itsessä ja muissa tunnistetaan, niitä käsitellään, säädellään ja esitetään niin asiakas ja heidän omaisten kuin työtovereiden ja esimiesalaissuhteiden kanssa. Positiivisten tunteiden kokeminen on yksi tärkeä työn ilon, palkitsevuuden ja jaksamisen lähde kun taas ristiriidat ja kielteiset tunteet pitkään jatkuessaan altistavat tunnetason uupumukselle ja kyynisyydelle. (Talentia 2015 e.)

Lastensuojelun parissa työskentelystä tekee poikkeuksellisen vaativaa se, että siihen paljon jännitteitä. Työntekijät jakavat asiakkaidensa kokemuksia elämän kaoottisuudesta, ulkopuolelta tulevista vaatimuksista sekä voimattomuuden tunteesta päälle kaatuvien vaikeuksien edessä. Nämä asettavat työntekijälle isoja haasteita, mutta myös avaavat rikkaan näkymän elämän monimuotoisuudesta. Työntekijän näkökulmasta on erittäin palkitsevaa, kun lapsi ja perhe voittavat vaikeudet ja heissä herää tulevaisuuden toivo. (Taskinen 2010, 23.) Edellä mainitut sosiaalialan haasteet näkyvät esimiestyössä erityisesti tässä kappaleessa esille tulleella tavalla.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineiston hankkimiseen on käytetty laadullista aineistonkeruumenetelmää, eläytymismenetelmää, josta on tarkemmin kerrottu kohdassa 5.1. Alla on aluksi käsitelty laadullista tutkimusmenetelmää ja kerrottu mitä se tarkoittaa.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus moninaisesta todellisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus paremminkin pyrkiä löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ymmärtää ryhmän tai yksilön toimintaa ihmisten niille antamien merkitysten pohjalta. Näitä ihmisten antamia merkityksiä voi olla arvot, ihanteet ja uskomukset. (Vilkkä 2005, 180.)

5.1 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelmänä eläytymismenetelmää. Eläytymismenetelmä on aineiston hankinnan menetelmä, jossa vastaajia pyydetään kirjoittamaan pieni tarina tutkijan etukäteen laatiman lyhyen tarinan tai johdatuksen pohjalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kehyskertomuksia on 2-4 erilaista, joissa muutetaan joitain tiettyä asiaa. Kehyskertomuksien tulee olla mahdollisimman samanlaisia, sillä analysoinnissa tutkitaan sitä, mikä vastauksissa muuttuu näiden kahden seikan vaihtaessa paikkaa. Vastaajille annetaan kehyskertomukseksi kutsuttu orientaatio ja vastaajien tulee kirjoittaa pieni kertomus näiden mielikuvien pohjalta. Kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta vastaaja omassa tarinassaan mielikuvituksensa avulla joko vie eteenpäin tai kertoo mitä ennen sitä on täytynyt tai voinut tapahtua. (Eskola & Suoranta 2008, 110-112.)

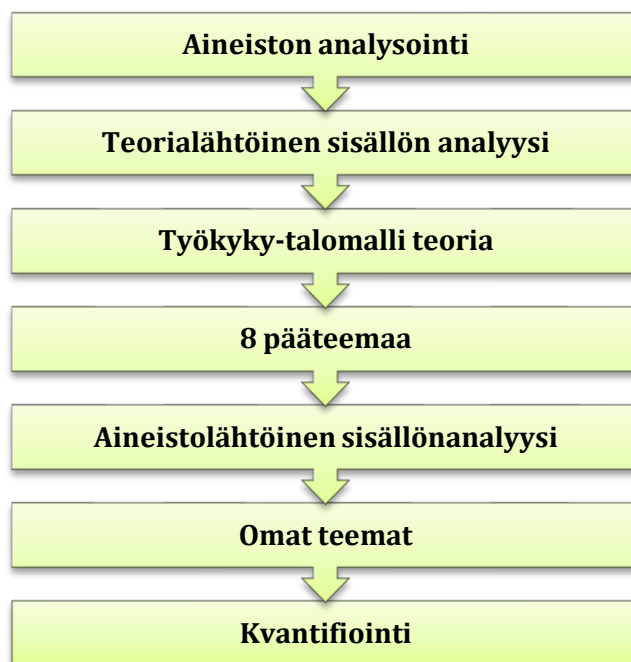
Tätä tutkimusta varten on luotu kaksi seuraavanlaista kehyskertomusta:

1. Työpaikkaasi lastensuojeluyksikköön tulee uusi esimies. Kaksi vuotta työskennellyään esimiehenä hän jaksaa työssään hyvin. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet hänen työhyvinvointiinsa?
2. Työpaikkaasi lastensuojeluyksikköön tulee uusi esimies. Kaksi vuotta työskennellyään esimiehenä hän jaksaa työssään huonosti. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet hänen työhyvinvointiinsa?

Keskeisintä eläytymismenetelmän käytössä on erilaisten kehyskertomusten versioiden tuottaminen, kertomusten tarkasteleminen ja sen selvittämien, mikä vastauksissa muuttuu ja mitä yhteisiä tai erottavia tekijöitä niistä löytyy, kun yhtä seikkaa kehyskertomuksessa muutetaan. Eläytymismenetelmä on nopea ja nykyisellään tutkimuksen eettisiä kysymyksiä huomioiva aineistonkeruumenetelmä. Tekstin kirjoittamiseen annetaan vastaajalle vapaat kädet ja vastaaja voi kirjoittaa kehyskertomuksesta tulleet ajatukset omin sanoin paperille niin kuin parhaaksi koee. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.2 Aineiston analysointi

Seuraavaksi on kerrottu aineiston analysoinnin vaiheet (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Aineiston analysoinnin vaiheet

Aineisto kerättiin eläytymismenetelmän avulla, jonka jälkeen saatu aineisto analysoitiin. Analysoinnissa on lähdetty liikkeelle siitä, että aineistolle tehtiin teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa käytettiin tutkimuksen pohjalla olevaa Työkyky-talomalliteoriaa. Tämän jälkeen vastaukset on jaoteltu Työkyky-talomallin mukaan kahdeksan eri pääteeman alle. Pääteemat olivat terveys, ammatillinen osaaminen, arvot, esimiestyö, johtaminen, työyhteisö ja organisaatio, työn sisältö ja vaatimukset, työolot sekä yksilöön vaikuttavat verkostot (ks. 2.1). Alla on kuvattu mitä teorialähtöinen sisällönanalyysi, aineistolähtöinen sisällönanalyysi sekä kvantifiointi tarkoittavat.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan teoriaa käyttää apuvälineenä, joka mahdollistaa muun muassa tulkintojen tekemisen kerätyistä tutkimusaineistosta. Teorialähtöisestä eli deduktiivisesta tutkimuksesta pu-

hutaan silloin, kun tutkimusaineistosta tehty analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Kerätyn aineiston analyysiä ohjaa siis valmis teoria tai malli, jonka tarkoituksena on tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusaineistoa analysoitaessa vastaukset on jaoteltu Työkyky-talomallin mukaisesti kahdeksan pääteeman alle teorianlähtöisen sisällönanalyysin avulla. Ilmaisuja niiden sisällä oli kuitenkin niin paljon, että selkeyden vuoksi koettiin hyväksi jakaa ne vielä pienempiin teemoihin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tällöin lukijalle hahmottuisi selkeämmin vastukset sekä niiden merkitys, kun ne on pilkottu pienempiin osiin ja kuvattu vielä erikseen graafisina esityksinä. Edellä mainittujen lisäksi sekä analysoinnin selkeyttämiseksi kvantifioin aineiston. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja kvantifiointia on käsitelty tarkemmin seuraavaksi.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tavoitteena aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on löytää tutkittavasta aineistosta jonkinlainen logiikka, jonka jälkeen alkaa tutkittavan aineiston pelkistäminen. Pelkistämällä aineistosta karsitaan pois kaikki epäolennainen tieto, hävittämättä kuitenkaan tärkeitä asioita. Se edellyttää tutkimusaineiston tiivistämistä ja pilkkomista osiin, jonka jälkeen aineisto ryhmitellään uudeksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Ryhmittely voi tapahtua esimerkiksi ominaisuuksien, piirteiden ja käsitysten mukaan. Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen jokainen ryhmä nimetään ”kattokäsitteellä”, joka kuvaa parhaiten ryhmän sisältöä. (Vilkka 2005, 140.)

Kvantifiointi. Sisällönanalyysiä voidaan vielä jakaa luokittelun tai kategorioiden muodostamisen jälkeen aineiston kvantifioimiselle. Kvantifioiminen tarkoittaa sitä, että aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy esimerkiksi vastaajien kuvauksissa tai kuinka moni vastaaja ilmaisee saman asian. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120.) Kvantifioidun aineiston voi koota erilaisiksi taulukoiksi, joiden avulla keskeisimmät asiat voi liittää havainnollistamaan tutkimusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineiston analysoinnissa on käytetty kvantifiointia, kun teemat on koottu samantyyppisten ilmaisujen perusteella. Tämän jäl-

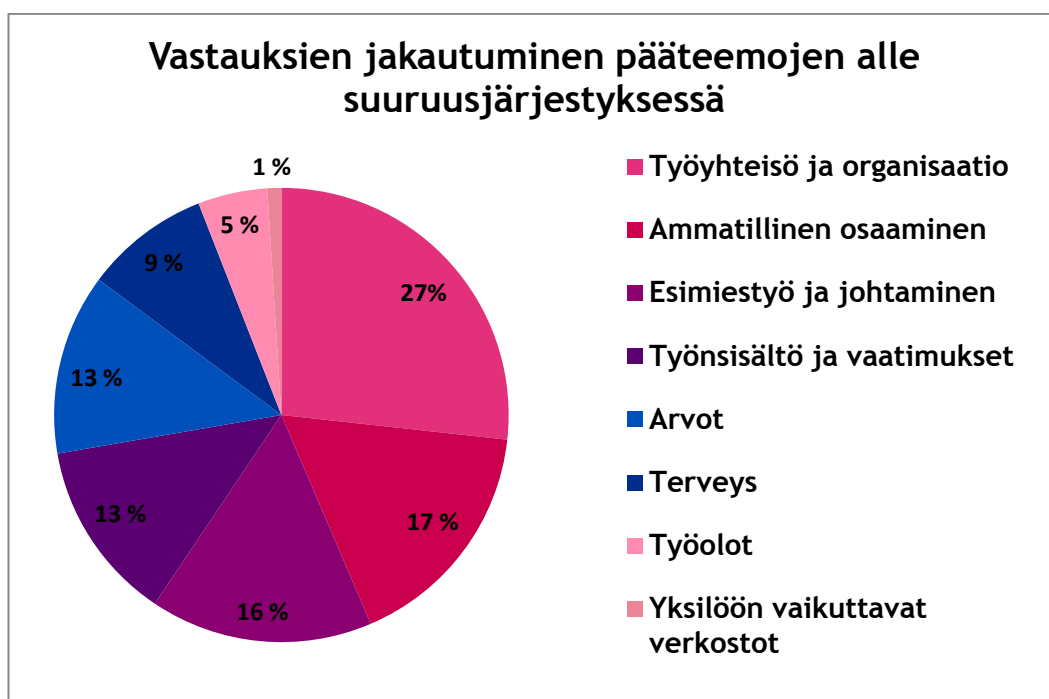
keen on laskettu eri teemojen alle tulleet ilmaisujen määrät ja ne on kuvattu erilaisten graafisten esityksien avulla ilmaisujen määrien mukaan suuruusjärjestyksessä. Teemoissa olevien ilmaisujen määrä kertoo aineiston analysoinnissa siitä, mitä asioita on pidetty esimiesten työhyvinvoinnin kannalta tärkeinä eli mitkä asiat vaikuttivat työhyvinvointiin joko sitä lisäävästi tai sitä heikentävästi.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomakkeita (ks. luku 5.1) jaettiin yhdeksän kappaletta ja vastauksia tuli kahdeksan kappaletta, eli vastausprosentti oli 89. Kyselyyn vastattiin sähköpostin välityksellä ja vastauksia käsiteltiin luottamuksellisesti. Vastauksista saadut tutkimustulokset ovat kuvattuna tässä luvussa ja niitä havainnollistetaan erilaisten kuvioiden avulla. Saadut tutkimustulokset on käsitelty kahdeksassa eri teemassa, jotka muodostuvat Työkyky-talomallin kerroksista. Nämä teemat ovat terveys, ammatillinen osaaminen, arvot, työyhteisö ja organisaatio, esimiestyö ja johtaminen, työn sisältö ja vaatimukset, työolot ja yksilöön vaikuttavat verkostot.

6.1 Koko tutkimuksen vastauksien jakautuminen Työkyky-talomallin mukaan

Kuvion 4 avulla on kuvattu, miten vastauksista saadut lukumäärät jakaantuivat kaikkien Työkyky-talomallista otettujen teemojen kesken suuruusjärjestyksessä.



Kuvio 4. Vastauksien jakautuminen pääteemojen alle suuruusjärjestyksessä ja niiden ilmaisu prosentteina

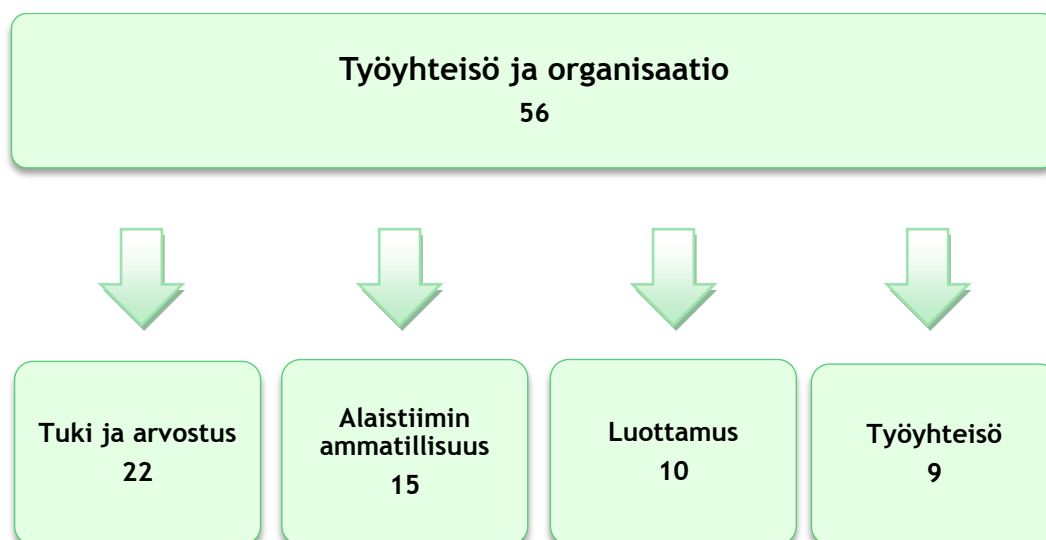
Kuviossa 4 teemoihin tulleet lukumäärät on esitetty prosentteina. Pääteemojen alle tulleita ilmaisuja oli yhteensä 207 kappaletta. Työyhteisö ja organisaatio -teeman

tulleita ilmaisuja tuli eniten, joka oli 27% (56 ilmaisua) kaikista ilmaisuista. Ammatillinen osaaminen -teemaan tulleita ilmaisuja oli 17 % (36 ilmaisua). Esimiestyö ja johtaminen -teemaan tulleita ilmaisuja oli 15 % (32 ilmaisua). Työn sisältö ja vaatimukset -teemaan tulleita ilmaisuja oli 15 % (26 ilmaisua). Arvot -teemaan tulleita ilmaisuja oli 15 % (26 ilmaisua). Terveys -teemaan tulleita ilmaisuja oli 9 % (18 ilmaisua). Työolot -teemaan tulleita ilmaisuja oli 5 % (10 ilmaisua) ja yksilöön vaikuttavat verkostot -teemaan tulleita ilmaisuja oli 1 % (3 ilmaisua).

Seuraavana on käsitelty pääteemat suuruusjärjestyksessä. Lisäksi jokaisen teeman sisällä on paneuduttu vielä aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla muodostettujen alateemojen työhyvinvointia lisääviin ja heikentäviin ilmaisiin sekä niiden määriin (ks. kuvio 2). Kyseiset ilmaisut avaavat yksityiskohtaisemmin lastensuojeluyksiköissä työskentelevien esimiesten työhyvinvoinnin lisääviä ja heikentäviä tekijöitä.

6.2 Työyhteisö ja organisaatio

Työyhteisö ja organisaatio ovat osa Talomallin neljänneistä kerroksesta (ks. kuvio 2). Teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla työyhteisöön ja organisaatioon liittyviä, työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä vastauksia tuli yhteensä 56 (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Työyhteisö ja organisaatio

Tuki ja arvostus. Tuki ja arvostus -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 22, joista työhyvinvointia lisääviä oli 18 ja työhyvinvointia heikentäviä oli 4.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (18). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: kollegoiden tuki (6), johtoryhmätiimin tuki (5), alaistiimin tuki (5) ja arvostus (2). Alateemojen tyypillisimmät vastukset olivat

Kollegoiden tuki (6)

”Esimieskin on vaan ihminen, joka tarvitsee moniin ratkaisuihin muiden esimiesten tukea ja mielipiteitä ja jos tuki toimii ja työtä tehdään toista tukien, vaikuttaa se huomattavasti työssä jaksamiseen”

”Kollegiaalinen tuki muista yksiköistä on myös tärkeää”

”Paljon jaksamiseen vaikuttaa myös tieto siitä, että tiukassa tilanteessa sinulla on mahdollisuus saada apua/tukea muilta esimiehiltä ja että et jää tilanteissa yksin”

Johtoryhmän tuki (5)

”Esimies jaksaa työssään hyvin myös sen takia, että hänellä on hyvä johtoryhmätiimi, jossa hän voi puhua mieltä askarruttavista asioista ja mistä hän saa tarvittavaa tukea”

”Työssään jaksavalla esimiehellä on johtoryhmän tuki”

Alaistiimin tuki (5).

”alaistiimin tuki on esimiehelle tärkeää”.

Arvostus (2).

”Hänen työtään arvostetaan”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (4). Heikentävät jaettiin seuraaviin alateemoihin: alaistiimin tuki (2), kollegoiden tuki (1) ja palaute (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Alaistiimin tuki (2)

”on joutunut selviämään tilanteista ilman tarvittavaa tukea henkilöstöltä”

Kollegoiden tuki (1)

”ei saa tukea kollegoilta”

Palaute (1)

”Esimies ei saa riittävästi palautetta työskentelystään”

Vastaajat kertoivat, että työssä saatu tuki kollegoilta, johtoryhmän henkilöstöltä ja alaistiimiltä vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Vastaavasti työssä tuen puuttuminen erityisesti alaistiimiltä ja kollegoilta vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä heikentävästi. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, niin työssä saatu tuki voi olla haastavissa työtilanteissa keskeisin työn voimavara (ks. luku 2.2).

Alaistiimin ammatillisuus. Alaistiimin ammatillisuus -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 15, joista työhyvinvointia lisääviä tekijöitä oli 10 ja heikentäviä tekijöitä oli 5.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (10). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: alaistiimin ammattitaito (4), alaistiimin aktiivisuus (3) alaistiimin vastuullisuus (2) ja alaistiimin moninaisuus (1). Alateemojen tyypillisimmät vastukset olivat

Alaistiimin ammattitaito (4)

”henkilöstön ammattitaito”

”Esimiehellä on osaavat alaiset”

Alaistiimin aktiivisuus (3)

”arki ja hoidettavat asiat sujuvat ilman erillisiä muistutuksia ja esimiehen läsnäoloa”

”Esimiehellä on aktiiviset alaiset”

Alaistiimin vastuullisuus (2)

”jokainen tiimissä ottaa tiettyyn pisteeseen asti vastuuta omasta työstään, tekee sitä itseohjautuvasti ja kantaa vastuun omalta osaltaan”

”Esimiehellä on vastuulliset alaiset”

Alaistiimin moninaisuus (1)

”Tärkeä työväline alaisten moninaisuus”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (5). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: alaisten oma-aloitteisuuden puute (2), alaisten epävarmuus (1), alaisten vastuunpakoilu (1) ja alaisten muutoksen vastustaminen (1). Alateemojen tyypillisimmät vastukset olivat

Alaisten oma-aloitteisuuden puute (2)

”henkilökunnan toiminnalla ja oma-aloitteisuudella on suuri merkitys jos esimies voi huonosti”

Alaisten epävarmuus (1)

”Epävarman tiimin keskuudessa esimies joutuu päättämään omien valtuuksiensa lisäksi alaistensa arkityön valinnoista. Esimies joutuu joskus olemaan varmuuden antaja, mikä on tietysti tiimin kehittyessä tärkeää, mutta jatkuessaan ja toistuessaan kuormittavaa”

Alaisten vastuun pakoilu (1)

”Esimies kuormittuu, jos tiimi pakoilee vastuuta ja lykkää arkityön päätöksiä esimiehelle. Esimiehen tulisi olla tiimin ohjaaja, ei kaikkien vastuksien antaja”

Alaisten muutoksen vastustaminen (1)

”alaisten vastustus jokaiseen pieneen muutokseen vaikuttavat työssäjaksamiseen negatiivisesti”

Vastaajat kertoivat, että alaistiimin ammattitaito ja erityisesti heidän aktiivisuutensa ja vastuunkantamisensa vaikuttivat onnistuessaan esimiehen työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Vastaavasti alaistiimin ammattitaidottomuus, passiivisuus ja vastuun välttely vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä heikentävästi.

Luottamus. Luottamus -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 10, joista työhyvinvointia lisääviä oli 7 ja heikentäviä oli 3.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (7). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: oma luottamus alaistiimiin (4) ja alaistiimin luottamus esimieheen (3). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Oma luottamus alaistiimiin (4)

”Esimiehen luottaessa tiimiin on hänen mahdollista irrottautua vapaa-ajakseen työpaikalta ja kerätä omia voimia omassa arjessa, omilla jaksamista tukevilla keinoilla”

”On tärkeää, että esimies voi luottaa työntekijöihin niin, että arki ja hoidettavat asiat sujuvat ilman erillisiä muistutuksia ja esimiehen läsnäoloa”

”Tärkeää on myös luottamus työntekijöihin ja siihen, että he tekevät vuoroissaan oikeita ja lainmukaisia ratkaisuja asiakkaiden kanssa”

Alaistiimin luottamus esimieheen (3)

”on tärkeää, että työyhteisö luottaa esimieheen”

”tuntuu hyvältä nauttia alaisten luottamusta”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (3). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: oma luottamuspula alaistiimiin (2) ja alaistiimin luottamuspula esimieheen (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Oma luottamuspula alaistiimiin (2)

”Luottamuspula työntekijöihin”

Alaistiimin luottamuspula esimieheen (1)

”Kuormittavaa esimiehelle on epäluottamus tiimin taholta”

Vastaajat kertoivat, että heidän oma luottamus alaistiimiä kohtaan ja vastaavasti alaistiimiin luottamus esimiestä kohtaan vaikuttivat työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Vastaavasti esimiehen luottamuspula alaisiin ja alaistiimin luottamuspula esimieheen vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin heikentävästi.

Työyhteisö. Työyhteisö -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 9, joista työhyvinvointia lisääviä tekijöitä oli 7 ja heikentäviä tekijöitä oli 2.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (7). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: hyvä työilmapiiri (4), toimiva tiimi (1), hyvät työkaverit (1) ja avoin esimiesalassuhde (1). Alateemojen tyypillisimmät vastukset olivat

Hyvä ilmapiiri (4)

”Hyvä työilmapiiri”

”Avoimuus, keskusteleminen, kuunteleminen ja me-hengen luominen takaa työssä jaksamisen paremmin”

Hyvät työkaverit (1)

”Hyvän jaksamisen takana on poikkeuksetta hyvät työtoverit”

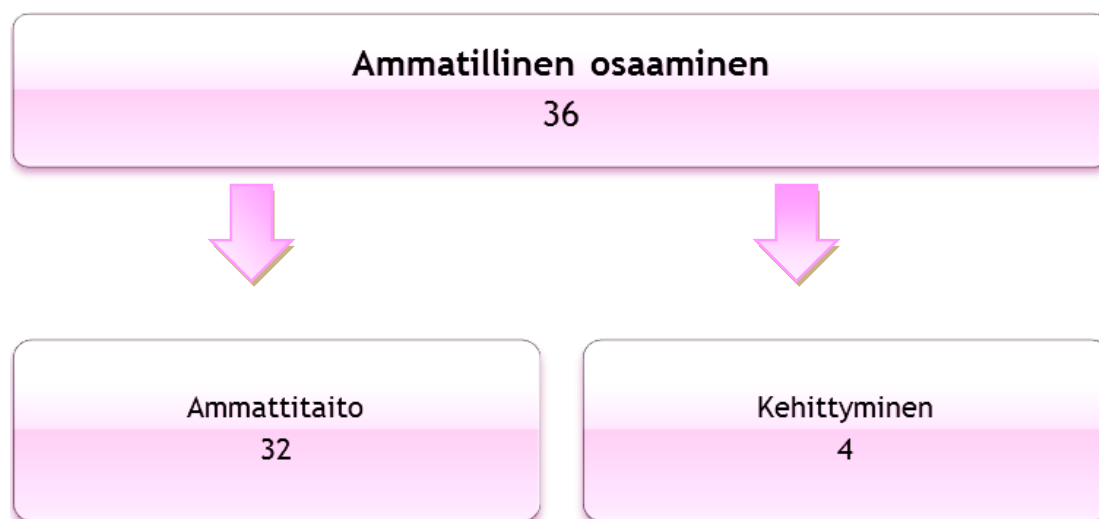
Työhyvinvointia heikentävät tekijät (2). Heikentävät tekijät jaettiin seuraavaan alaluokkaan: huono työilmapiiri (2).

Vastaajat kertoivat, että työyhteisössä hyvä ja avoin työilmapiiri sekä hyvät työkaverit vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Vastaavasti työyhteisön huono työilmapiiri vaikutti esimiehen työhyvinvointiin sitä heikentävästi. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, että toimiva työyhteisö ja siellä vallitseva hyvä

työilmapiiri vaikuttavat työhyvinvointiin sitä lisäävästi (ks. luku 2.2). Myös Ruokamo (2011) Pro gradu -tutkielmassaan totesi, että hyvä työilmapiiri on työhyvinvoinnin lisäävä tekijä.

6.3 Ammatillinen osaaminen

Ammatillinen osaaminen muodostaa Työkyky-talomallin toisen kerroksen (ks. kuvio 2.) Teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla ammatilliseen osaamiseen liittyviä, työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä ilmaisuja tuli yhteensä 36 (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Ammatillinen osaaminen

Ammattitaito. Ammattitaito -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 32, josta työhyvinvointia lisäävien ilmaisujen määrä oli 14 ja heikentävien ilmaisujen määrä oli 18.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (14). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: delegointikyky (5), organisointikyky (3), oman työn rajaaminen (2), lastensuojelulain tunteminen (1), riittävä koulutus (1), riittävä ammattitaito (1) ja aiempi kokemus lastensuojelusta (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Delegointikyky (5)

”esimies ei kasaa itselleen kaikkia tehtäviä, vaan hän pystyy delegoimaan asioita tiimissä”

”Esimies osaa parhaimmillaan hyödyntää tiimin osaamista laaja-alaisesti”

Organisointikyky (3)

”Hyvinvoiva esimies on hyvä organisoimaan työtehtäviä”

Oman työn rajaaminen (2)

”On myös tärkeää erottaa asiat, jotka voi itse päättää niistä joita ei voi”

”Esimies rajaa työaikansa. Esimies ei ole aina saatavilla, vaan nauttii myös vapaa-ajasta ja perheestään”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (18). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: ammattitaidon puute (6), huono delegointikyky (3), oman työn rajaaminen (2), johdonmukaisuuden puute (1), huono organisointikyky (1), ei tunne lainsäädäntöä (1), epävarmuus (1), auktoriteetin puuttuminen (1), ei osaa pyytää apua (1) ja päätöksien teon kyvyttömyys (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Ammattitaidon puute (6)

”ei ole riittävän koulutettu työtehtäväänsä”

”ei tunne työnkuvaansa”

Huono delegointikyky (3)

”pyrkii pitämään liiaksi naruja itsellään eikä osaa riittävästi jakaa työtehtäviä muille”

”Työhyvinvointia kuormittaa tekeminen, jossa esimies yrittää tehdä kaiken itse ajatellen, että säästää sillä työntekijöitään. Esimies ei osaa delegoida asioita ja hän pinoaa itselleen tehtäviä kaiken aikaa lopulta huomaten, ettei aika riitä enää mihinkään ja mielessä pyörii vain ajatukset tekemättömistä töistä”

Oman työn rajaaminen (2)

”Esimies tekee pitkää päivää ja työasiat alkaa tulla kotiin. Esimies huomaa tekevänsä kotonakin töitä, puhuvansa puhelimeen. Esimiehellä alkaa työasiat täyttämään täysin mielen ja perhe jää huomiotta”

”Jos työt tuodaan kotiin ja kotona jatketaan siitä mihin töissä on jääty”

Huono organisointikyky (1)

”ei omaa organisointitaitoja”

Vastaajat kertoivat, että esimiehen oma ammattitaito ja erityisesti työtehtävien hyvä delegointi- ja organisointikyky vaikuttivat esimiehen työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Vastaavasti esimiehen oma ammattitaidon puute ja siinä erityisesti huono työtehtävien delegointi- ja organisointikyky vaikuttivat työhyvinvointiin sitä heikentävästi. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, työhyvinvointi muodostuu muun muassa työntekijän ammatillisuudesta (ks. luku 2).

Kehittyminen. Kehittyminen -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 4, josta työhyvinvointia lisääviä oli 2 ja heikentäviä oli 2.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (2). Lisäävät tekijät jaettiin seuraavaan alateemaan: koulutusmahdollisuus (2). Alateeman tyypillisimmät vastaukset olivat

Koulutusmahdollisuudet (2)

”Esimiehelle itselleen säännöllinen ja ajassa pysyvä johdon koulutus on tärkeä tekijä”

”Työssä jaksamista tukee kouluttautuminen”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (2). Heikentävät tekijät jaettiin seuraavaan alateemaan: ei ole koulutusmahdollisuuksia (2). Alateeman tyypillisimmät vastukset olivat

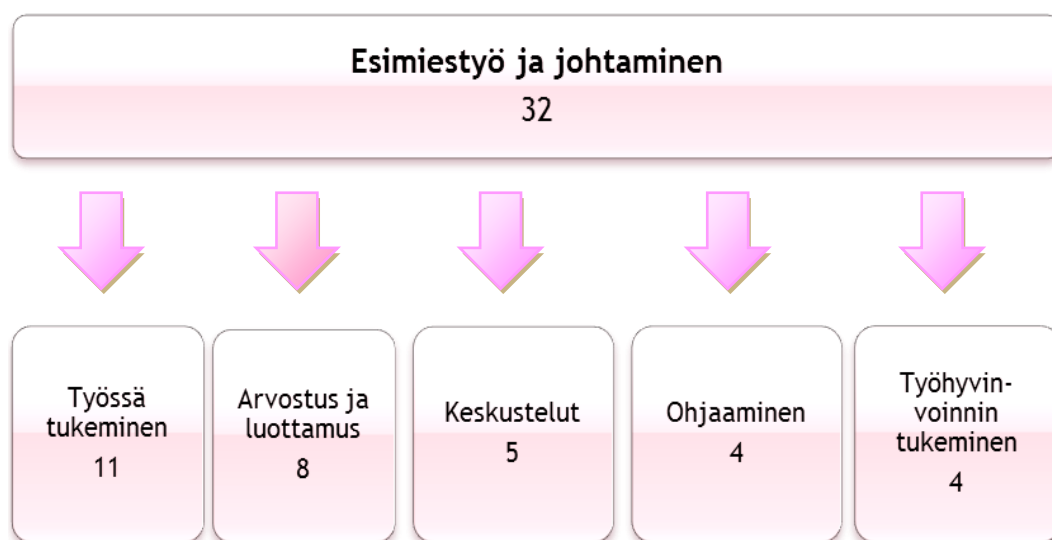
Ei ole koulutusmahdollisuuksia (2)

”Mikäli työssä ei tarjota mahdollisuutta kouluttautua, voi työssä jaksaminen olla vaakalaudalla”

Vastaajat kertoivat, että esimiehen kehittämisessä kouluttautumismahdollisuudet auttoivat lisäämään esimiehen työhyvinvointia. Vastaavasti kouluttautumismahdollisuuksien puute ei vastaajien mielestä auttanut heitä kehittymään, joka puolestaan vaikutti esimiesten työhyvinvointiin sitä heikentävästi. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, niin yksilön kannalta on tärkeää elinikäinen oppiminen ja jatkuva tietojen ja taitojen päivittäminen (ks. luku 2.1).

6.4 Esimiestyö ja johtaminen

Esimiestyö ja johtaminen sijoittuvat Työkyky-talomallissa neljänteen kerrokseen, työn alle (ks. kuvio 2). Teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä vastauksia tuli yhteensä 32 (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Esimiestyö ja johtaminen

Työssä tukeminen. Työssä tukeminen -teemaan tuli ilmaisuja yhteensä 11, joista työhyvinvointia lisääviä oli 5 ja heikentäviä oli 6.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (5). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: oman esimiehen tuki (3) ja johdon henkilöstön tuki (2). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Oman esimiehen tuki (3)

”esimiesten tuki on ehdottoman tärkeää”

”Työssään jaksavalla esimiehellä on oman esimiehen tuki”

Johdon henkilöstön tuki (2)

”Haastavissa tilanteissa esimies voi tukeutua korkeampaan johtoon”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (6). Heikentävät tekijät jaettiin seuraavaan alateemaan: johdon henkilöstön tuen puute (6). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Johdon henkilöstön tuen puute (6)

”on joutunut selviämään tilanteista ilman tarvittavaa tukea johdolta”

”Ylemmän johtoportaan tavoittamattomuus ja passiivisuus aiheuttavat esimiehelle kokemuksen, että hän on tilanteessa yksin”

Vastaajat kertoivat, että tuki omalta esimieheltä ja johdon henkilöstöltä vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Vastaavasti tuen puute johdon henkilöstöltä vaikutti esimiesten työhyvinvointiin sitä heikentävästi. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, että työssä saatu tuki voi olla haastavissa työtilanteissa keskeisin työn voimavara (ks. luku 2.2).

Arvostus ja luottamus. Arvostus ja luottamus -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 8, joista työhyvinvointia lisääviä oli 5 ja heikentäviä oli 3.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (5). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: johdon henkilöstön luottamus (4), johdon henkilöstön arvostus (1) ja palkitseminen (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Johdon henkilöstön luottamus (4)

”on johtoryhmän luottamus tehdä valintoja ja päätöksiä”

Johdon henkilöstön arvostus (1)

”johto arvostaa hänen työtään”

Palkitseminen (1)

”Hyvä työ palkitaan sopivalla palkalla”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (3). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: johdon henkilöstö ei kunnioita (1), ei saa johdon henkilöstöltä arvostusta (1) ja palkitseminen (1).

Vastaajat kertoivat, että arvostus ja luottamus johdon henkilöstöltä vaikuttavat esimiesten työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Arvostus näkyi esimiehelle myös sopivalla palkalla. Vastaavasti kunnioituksen ja arvostuksen puute johdon henkilöstöltä vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä heikentävästi. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, että työntekijälle on tärkeää, että hänen ponnistelut ja uurastukset tulevat huomatuiksi ja täten voi tuntea arvosta (ks. luku 2.2).

Keskustelu. Keskustelu -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 5, joista työhyvinvointia lisääviä oli 4 ja heikentäviä oli 1.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (4). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin pääteemoihin: keskustelut (3) ja palaute (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Keskustelut (3)

”säännölliset keskustelut oman esimiehensä kanssa työtehtävistään”

Palaute (1)

”saa palautetta hyvin tehdystä työstä sekä myös kehittämiskohteista”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (1). Heikentävät tekijät jaettiin seuraavaan alateemaan: keskustelut (1). Alateeman vastaus oli

”keskustelujen puutteen seurauksena johto ei hahmota esimiehen isoa työnkuvaa”

Vastaajat kertoivat, että oman esimiehen kanssa käydyt keskustelut lisäsivät työhyvinvointia. Vastaavasti keskustelujen puute oli vastaajien mielestä työhyvinvointia heikentävä tekijä. Vastaajien mielestä keskustelujen puutteen seurauksena johdon henkilöstö ei hahmottanut heidän isoa työnkuvaansa. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, että omalta esimieheltä saatu ohjaus ja palaute voivat olla työn keskeisin voimavara. Tunne siitä, että ei jää pulassa yksin on arvokas hyvinvoinnin lähde (ks. luku 2.2).

Ohjaaminen. Ohjaaminen -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 4, joista työhyvinvointia lisääviä oli 2 ja heikentäviä oli 2.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (2). Lisäävät tekijät jaettiin seuraavaan pääteemoihin: perehdytys (2). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

”esimies on perehdytetty työtehtäviinsä hyvin”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (2). Heikentävät tekijät jaettiin seuraavaan alateemaan: perehdytys (2). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

”esimiestä ei ole perehdytetty työtehtäviinsä riittävästi”

Vastaajat kertoivat, että hyvä perehdytys lisäsi heidän työhyvinvointiaan ja vastaavasti huono perehdytys heikensi sitä. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, niin hyvin toteutettu perehdytys tukee työssä jaksamista (ks. luku 2.2). Myös Mäntykoski (2011) opinnäytetyössään totesi, että hyvä perehdys auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen työtehtävään ja näin ollen vähentää sekä fyysisiä että psyykkisiä rasitteita ja auttaa jaksamaan paremmin työssä.

Työhyvinvoinnin tukeminen. Työhyvinvoinnin tukeminen -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 4, joista molemmat olivat työhyvinvointia lisääviä.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (4). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: työnohjaus (3) ja työterveys (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Työnohjaus (3)

”Työnohjauksen (sekä ryhmä- & yksilötyönohjaus tarpeen tullen) mahdollistaminen on ensiarvoista sosiaalialan työssä”

”Esimiehellä on säännöllinen yksilötyönohjaus”

Työterveys (1)

”työterveys toimii”

Vastaajat kertoivat, että säännöllinen työnohjaus ja toimiva työterveys vaikuttivat heidän työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, työnohjauksen avulla työntekijän työn ilo lisääntyy ja työssä jaksaminen paranee (ks. luku 2.2). Myös Heikkilä (2010) tutkimuksessaan totesi, että työnohjauksella oli merkitystä esimiesten työssä jaksamisen kannalta. Heikkilä kertoi tutkimuksessaan, että esimiehet pitivät työnohjauksessa tärkeänä oman työn pohtimista ja työssä jaksamista. Lisäksi Heikkilä tutkimuksessaan totesi, että esimiesten työnohjauksen onnistumisessa oli oleellista se, että prosessille oli asetettu mielekkäät tavoitteet, jonka vuoksi esimiehet kokivat työnohjauksen hyödylliseksi.

6.5 Työn sisältö ja vaatimukset

Työn sisältö ja vaatimukset muodostavat osan Työkyky-talomallin neljännestä kerroksesta (ks. kuvio 2). Teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla työn sisältöön ja vaatimukseen liittyviä, työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä vastauksia tuli yhteensä 26 (ks. kuvio 9).



Kuvio 9. Työn sisältö ja vaatimukset

Työn kuormittavuus. Työn kuormittavuus -teeman tuli ilmaisuja yhteensä 16 ilmaisuja, jotka kaikki olivat työhyvinvointia heikentäviä.

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (16). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: työmäärä (4), kiire (2), haasteet (2), paineet (2), vastuu (1), epämu-kavuusalueella toimiminen (1), äärirajoilla toimiminen (1), epärealistiset odotukset (1), epärealistiset tavoitteet (1) ja kehittämismahdollisuudet (1). Alateemojen tyypillisin vastaus oli

Työmäärä (4)

*”Voi olla tilanteita, joissa työtä on liikaa, jatkuva kiire. Pidempään jatku-
essaan tällainen kuormittava tilanne alkaa syödä jaksamista”*

Vastaajat kertoivat, että työn kuormitustekijöitä olivat liiallinen työmäärä, kiire sekä liialliset haasteet ja paineet. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, niin työ kuormittaa silloin, kun työtä on liikaa tai siihen liittyy kiire (ks. luku 2.3).

Työn selkeys. Työn selkeys -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 6, joista työhyvinvointia lisääviä oli 4 ja heikentäviä oli 2.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (4). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: työn selkeys (2), erilaiset työmenetelmät (1) ja tilanteiden purkaminen (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Työn selkeys (2)

”Esimiehellä, hänen alaisillaan ja johdolla on kaikilla selvänä esimiehen työnkuva ja vastuualueet”

Erilaiset työmenetelmät (1)

”Erilaiset menetelmät ja hyvät työkalut johtamiseen ovat esimiehen tukena”

Tilanteiden purkaminen (1)

”Tilanne puretaan hyvin keskustellen, esimiehen ei tarvitse kantaa asiaa mukanaan”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (2). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: työn ennakoimattomuus (1) ja työalueen selkeys (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Työn ennakoimattomuus (1)

”työn toisinaan kuormittavasta ennakoimattomuudesta”

Vastaajat kertoivat, että työnkuvan selkeys hänelle itselleen, alaistiimille ja johdon henkilöstölle oli työhyvinvointia lisäävä tekijä. Lisäksi vastaajat kertoivat, että erilaiset työmenetelmät ja tilanteiden loppuun purkaminen vaikuttivat työn selkeyteen. Vastaavasti työn ennakoimattomuus ja epäselvä työalue vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä heikentävästi.

Asiakkaat. Asiakkaat -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 2, jotka molemmat olivat työhyvinvointia heikentäviä.

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (2). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemaan: haasteelliset asiakkaat (2). Alateeman tyypillisimmät vastaukset olivat

Haasteelliset asiakkaat (2)

”perusasiakkuudet ovat yhä haasteellisempia”

”Paineita saattaa myös aiheuttaa toisinaan näkyvät takkuiset asiakastapaukset, jotka nykyään voivat äityä henkilökohtaisuuksiinkin meneviksi, jopa näkyä sosiaalisessa mediassa”

Vastaajat kertoivat, että perusasiakkaiden katoaminen ja takkuiset asiakastapaukset vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä heikentävästi.

Työn kehittäminen -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 2, josta työhyvinvointiin lisääviä oli 1 ja heikentäviä oli 1.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (1). Lisäävät tekijät jaettiin seuraavaan alateemaan: työn kehittäminen (1). Alateeman vastaus oli

”On tärkeää, että esimiehelle myös mahdollistetaan ja hyväksytään kehittämistyö.”

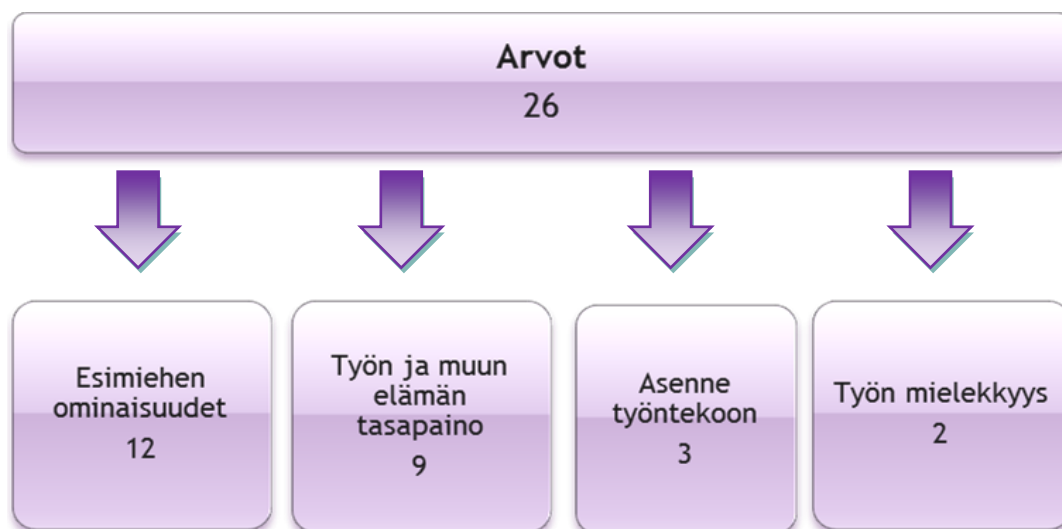
Työhyvinvointia heikentävät tekijät (1). Heikentävät tekijät jaettiin vielä seuraavaan alateemaan: kehittämismahdollisuudet (1). Alateeman vastaus oli

”Jos esimiehelle ei anneta oikeuksia kehittää ja muokata yksikön toimintaa, ts. sidotaan kädet, innovatiivisuus ja innostuminen ajan myötä katoavat”

Vastaajat kertoivat, että mahdollisuus työn kehittämiseen oli heille tärkeää, kun vastaavasti työn kehittämismahdollisuuksien puute vei heiltä innostuksen työn kehittämiseen. Näin ollen molemmat vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin joko sitä lisäävästi tai sitä heikentävästi.

6.6 Arvot

Arvot muodostavat Työkyky-talomallin kolmannen kerroksen (ks. kuvio 2). Teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla arvoihin liittyviä, työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä vastauksia tuli yhteensä 26 (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Arvot

Esimiehen ominaisuudet. Esimiehen ominaisuudet -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 12, joista työhyvinvointia lisääviä oli 4 ja heikentäviä 8.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (4). Lisäävinä tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: keskeneräisyyden sietokyky (2), ei odota itseltään liikoja (1) ja sallii itselleen virheet (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Keskeneräisyyden sietokyky (2)

”Sietää keskeneräisyyttä”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (8). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin teemoihin: tunnollisuus (1), omatunto (1), työhön uppoaminen (1), töiden haaliminen (1), yrittää tehdä kaiken itse (1), työn henkilökohtaisesti ottaminen (1) ja tasapuolisuus (1) ja oma luonne (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Töiden haaliminen (1)

”myös esimiehellä voi olla taipumuksena haalia työtä liikaa”

Tasapuolisuus (1)

”Esimiestyön suurin haaste on olla reilu ja tasapuolinen kaikille työntekijöille”

Oma luonne (1)

”Toisaalta kaikki eivät ole sitä ”johtajatyyppeäkään”

Vastaajat kertoivat, että esimiehen omissa ominaisuuksissa työhyvinvointiin lisäävästi vaikuttivat keskeneräisyyden sietokyky, se ettei odota itseltään liikoja ja virheiden salliminen. Vastaavasti omissa ominaisuuksissa työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttivat liika tunnollisuus, tekemättömistä töistä tullut huono omatunto ja liiallinen työhön uppoaminen. Lisäksi töiden haaliminen, työn henkilökohtaisesti ottaminen ja haasteellisuus olla reilu ja tasapuolinen kaikille vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä heikentävästi. Lisäksi vastaajat kertoivat, että välttämättä oma luonne ei ole tehtävään sopiva, sillä kaikki eivät ole johtajatyyppejä.

Työn ja muun elämän tasapaino. Työn ja muun elämän tasapaino -teemaan tulleet ilmaiset vastaukset oli yhteensä 9, joista työhyvinvointia lisääviä oli 4 ja heikentäviä 5.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (4). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: työn ja vapaa-ajan erottaminen (3) ja oman elämän tasapaino (1). Alaluokkien tyypillisimmät vastaukset olivat

Työn ja vapaa-ajan erottaminen (3)

”on osattava irtautua työstään vapaa-ajalla”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (5). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin pääteemoihin: työn ja vapaa-ajan erottaminen (4) ja vapaa-ajan arvostus (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Työn ja vapaa-ajan erottaminen (3)

”Työt tuodaan kotiin ja kotona jatketaan siitä mihin töissä on jääty”

”On vaarallista viedä töitä kotiin, vaikka jonkun verran se esimiestyössä varmasti on pakollistakin”

Vastaajat kertoivat myös, että työn ja vapaa-ajan sekä oman elämän tasapaino vaikuttivat heidän työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Vastaavasti työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteellisuus ja että ei arvosta vapaa-aikaa vaikuttivat työhyvinvointiin sitä heikentävästi. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, työhyvinvointi koostuu muun muassa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta (ks. luku 2.1).

Asenne työntekoon. Asenne työntekoon -teemaan tulleita vastauksia oli yhteensä 3, joista kaikki olivat työhyvinvointia lisääviä tekijöitä.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (3). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: oma motivaatio työhön (2) ja tuen vastaanottaminen (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Oma motivaatio työhön (2)

”Esimiehen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttaa mielestäni eniten halu tehdä juuri esimiestyötä lastensuojelussa”

Vastaajat kertoivat, että työmotivaatio eli oma halu tehdä juuri esimiestyötä lastensuojelussa ja oma asenne siihen, ottaako työssä saatua tukea vastaan vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä lisäävästi.

Työn mielekkyys. Työn mielekkyys -teemaan tulleita ilmaisuja tuli yhteensä 2, josta molemmat olivat työhyvinvointia lisääviä.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (2). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: kiinnostava työ (1) ja mahdollisuus tehdä työnsä sydämellä (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Kiinnostava työ (1)

”kiinnostava työ”

Vastaajat kertoivat, että erityisesti työn mielekkyyteen vaikutti se, että työ on itselle kiinnostava ja työ mahdollista tehdä sydämellensä. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, niin työhyvinvoinnin yksi tärkeimmistä tekijöistä on työn mielekkyys (ks. luku 2.1).

6.7 Terveys

Terveys muodostaa Työkyky-talomallin ensimmäisen kerroksen (ks. kuvio 2). Teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla terveyteen liittyviä työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä ilmaisuja tuli yhteensä 18 (ks. kuvio 10).



Kuvio 10. Terveys

Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 9, joista työhyvinvointia lisääviä oli 4 ja heikentäviä 5.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (4). Lisäävät tekijät jaettiin seuraavaan alateemoihin: terveys (1), oman mielentasapaino (1), stressinsietokyky (1) ja sosiaaliset taidot (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Oman mielentasapaino (1)

”Hyvän työhyvinvoinnin edellytyksenä on oman mielen tasapaino”

Stressinsietokyky (1)

”Stressinsietokyky on lastensuojelussa ehdotonta”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (5). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: stressinsietokyky (3), fyysiset oireet (1) ja sosiaalisten taitojen puute (1). Alaluokkien tyypillisimmät vastaukset olivat

Stressinsietokyky (3)

”Huono stressinsietokyky”

Fyysiset oireet (1)

”Esimiehellä alkaa olla fyysisiä oireita, jotka viestittää väsymyksestä”

Vastaajat kertoivat, että hyvä terveys, oman mielen tasapaino, stressinsietokyky ja sosiaaliset taidot vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Vastaavasti esimiesten työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttivat stressinsietokyvyn puuttuminen, fyysiset oireet ja sosiaalisten taitojen puute.

Omat valinnat. Omat valinnat -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 7, joista työhyvinvointia lisääviä oli 4 ja heikentäviä 3.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (4). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: vapaa-aika (2) ja palautuminen (2). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Vapaa-aika (2)

”huolehtii itsestään myös vapaa-ajallaan”(2)

Palautuminen (2)

”riittävä uni”(2)

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (3). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: uni (1), terveys (1) ja muu elämä (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Terveys (1)

”terveyden laiminlyöminen”

Uni (1)

”unettomuus, joka vie myös voimavaroja”

Muu elämä (1)

”Henkilökohtaisen elämän huomioimatta jääneet ja taka-alalle sysätyt ongelmat hankaloittavat myös töissä jaksamista”.

Vastaajat kertoivat, että itsestään huolehtiminen vapaa-ajalla ja riittävä unen saanti auttoivat palautumaan ja näin ollen vaikuttivat työhyvinvointiin sitä lisäävästi. Vastaavasti terveyden laiminlyöminen, liian vähäinen unen määrä sekä ratkaisemattomat oman elämän ongelmat vaikuttavat työhyvinvointiin sitä heikentävästi.

Harrastukset. Harrastukset -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 2, joista molemmat olivat työhyvinvointia lisääviä.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (2). Lisäävät tekijät jaettiin seuraavaan alateemaan: liikunta (2). Alateeman tyypillisin vastaus oli

Liikunta (2)

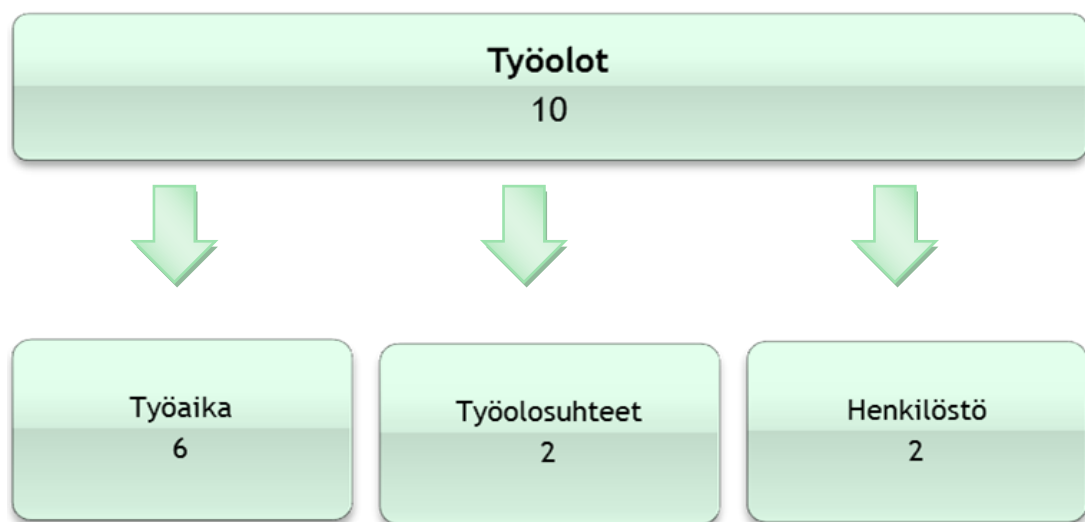
”säännöllinen liikunta”

Vastaajat kertoivat, että liikunta oli työhyvinvointia lisäävä tekijä. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, että keskeisin keino oman jaksamisen lisäämisessä on haakeutua sellaisten asioiden pariin, josta nauttii. Näitä voivat olla muun muassa liikunnan harrastaminen (ks. luku 2.1). Kuten myös Ttm Oili Kettunen (2015) väitöstutkimuksessaan totesi, että hyvä fyysinen kunto ja liikunta vaikuttivat positiiv-

visesti työkykyyn ja henkiseen hyvinvointiin. Keskimääräisesti jo tunnin liikunnan lisääminen viikossa lisäsi fyysistä kuntoa, henkisiä voimavaroja ja madalsi stressitasoa. Näin ollen myös työkyky parani.

6.8 Työolot

Työolot muodostavat osan Työkyky-talomallin neljännestä kerroksesta (ks. kuvio 2). Teorialähtöisen sisällön analyysin avulla työlöihin liittyviä, työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä vastauksia tuli yhteensä 10 (ks. kuvio 11).



Kuvio 11. Työolot

Työaika. Työaika -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 6, joista työhyvinvointia lisääviä oli 4 ja heikentäviä oli 2.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (4). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: riittävä työaika (2) ja inhimilliset työajat (2). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Riittävä työaika (2)

”Jotta esimiestyö tulee tehdyksi laadukkaasti, tarvitaan siihen riittävä aika arkityön ohella”

”hänellä on tarpeeksi aikaa tehdä työnsä työajalla”

Inhimilliset työajat (2)

”pystyy tehdä inhimillisiä työaikoja”

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (2). Heikentävät tekijät jaettiin seuraavaan alateemaan: pitkät työpäivät (2). Alaluokan tyypillisin vastaus olivat

”liian pitkät työpäivät”

Vastaajat kertoivat, että työhyvinvointiin lisäävästi vaikuttivat riittävä työaika itse esimiestyölle ja inhimilliset työajat. Vastaavasti työhyvinvointiin heikentävästi vaikutti liian pitkät työpäivät.

Työolosuhteet. Työolosuhteet -teemaan tulleita ilmaisuja oli yhteensä 2, joista molemmat olivat työhyvinvointia lisääviä.

Työhyvinvointia lisäävät tekijät (2). Lisäävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: työympäristö (1) ja seesteisyys (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Työympäristö (1)

”Työympäristö on turvallinen”

Seesteisyys (1)

”Jokaiselle alaiselle tulee olla aikaa henkilökohtaisempaankin, kiireettömään kohtaamiseen”

Vastaajat kertoivat, että turvallinen työympäristö ja kiireetön kohtaaminen alaisiin jäsenten kanssa vaikuttivat lisäävästi heidän työhyvinvointiinsa.

Henkilöstö. Henkilöstö -teemaan tuli yhteensä 2 ilmaisua, josta molemmat olivat työhyvinvointia heikentäviä.

Työhyvinvointia heikentävät tekijät (2). Heikentävät tekijät jaettiin seuraaviin alateemoihin: työntekijämäärä (1) ja alaistiimin työkyky (1). Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

Työntekijämäärä (1)

”Työntekijöitä on vähän”

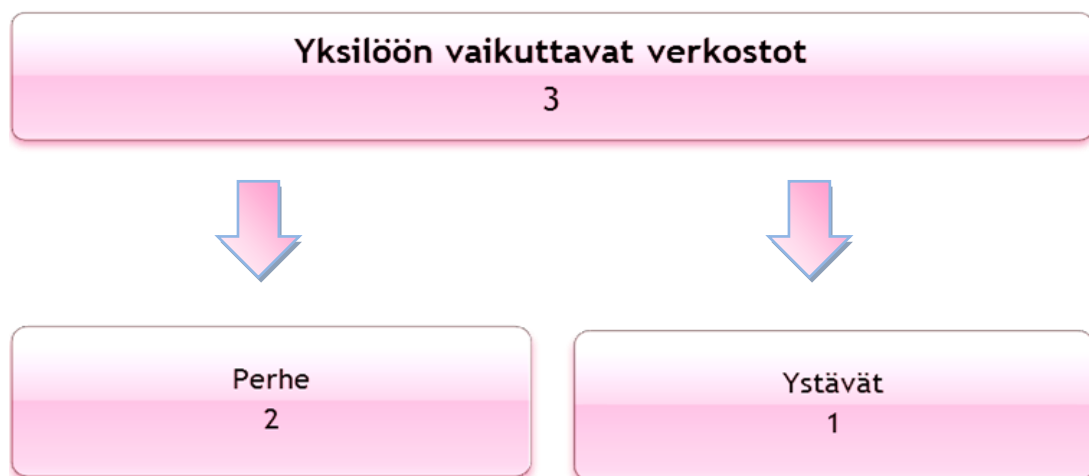
Alaistiimin työkyky (1)

”Tiimin sairastelu/huonovointisuus”

Vastaajat kertoivat, että vähäinen työntekijämäärä, heidän sairastelunsa ja huonovointisuutensa vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin sitä heikentävästi.

6.9 Yksilöön vaikuttavat verkostot

Yksilöön vaikuttavat verkostot -teemaan tulleita ilmaisia oli kolme, joka oli kokonaismäärästä 1 %. Yksilöön vaikuttavat verkostot -teemassa olivat Työkyky-talomallin ympärillä olevat perhe, lähiyhteisö ja yhteiskunta (ks. kuvio 2). Kyselyn vastaukset painottuivat muihin asioihin, eikä vastauksista esille noussut juuriakaan ilmaisia, jotka liittyivät yksilöön vaikuttaviin verkostoihin. Työhyvinvointia oli lähinnä ajateltu siten, miten se vaikuttaa työssä, ja siihen varmasti vaikuttivat myös eläytymismenetelmän kehyskertomukset, jotka painottivat työn vaikutuksia työhyvinvointiin. Nämä kolme ilmaisua, jotka nousivat vastauksissa esille, työhyvinvointia tukevinä ja lisäävinä tekijöinä olivat perhe 2 ilmaisua ja ystävät 1 ilmaisu (ks. kuvio 12).



Kuvio 12. Yksilöön vaikuttavat verkostot

Alateemojen tyypillisimmät vastaukset olivat

”Oman perheen rooli on tärkeässä asemassa”

”On tärkeää, että esimiehellä on myös työn ulkopuolista elämää ja ystävyyssuhteita jotka eivät liity millään lailla omaan työhön.”

Leinosen (2011) tutkimustulosten perusteella hyvin merkittäviä voimavaroja työssä jaksamisen kannalta olivat henkilökohtaiseen elämään liittyvät voimavarat, kuten ystävät ja perhe.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiset asiat vaikuttavat lastensuojeluyksikössä työskentelevien esimiesten työhyvinvointiin. Tutkimukseen osallistui seitsemän esimiestä, jotka kaikki työskentelivät tutkimushetkellä Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevilla lastensuojeluyksiköissä. Tutkimukseni toisena tavoitteena oli saada selville tutkimukseeni osallistuvien esimiesten vastausten perusteella, mitkä asiat vaikuttavat lastensuojeluyksiköissä työskentelevien esimiesten työhyvinvointiin sitä lisäävästi tai sitä heikentävästi.

Vaikka tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla sähköpostin välityksellä, niin työssä huomioitiin sen eettisyys. Aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja hävitettiin asianmukaisesti heti tutkimuksen valmistuttua. Vastaajilla oli myös tieto siitä, mihin kerättyä aineistoa käytettiin. Tutkimuksen voidaan todeta olevan validi, eli tutkimuksessa tutkittiin sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Tutkimuksesta tekee luotettavan myös se, että se olisi mahdollista toistaa. Jos kysely toteutettaisiin uudelleen, vastaukset olisivat varmasti hyvin samanlaisia. Luotettavuutta lisäsi myös se, että sain tutkimuksen avulla vastauksen tutkimusongelmaani.

Tutkimuksessa esille nousseet asiat tukivat käyttämäni Työkyky-talomalliteoriaa. Kyselyistä saamani vastaukset pystyin sijoittamaan talomallissa olevien kahdeksan pääteeman alle. Työkyky-talomallin pääteemojen ja niihin tulleiden ilmaisu-
jen perusteella voidaankin ajatella, että merkityksellisempiä asioita esimiesten työhyvinvoinnille ovat työyhteisö ja organisaatio sekä esimiesten oma ammatillinen osaaminen. Näihin pääteemoihin tuli eniten ilmaisuja, niin työhyvinvointia lisääviä kuin sitä heikentäviä. Käyttämäni aineistonkeruumenetelmä toimi ja sain vastauksista kuvaavia ja kattavia.

Vastauksista saatujen työhyvinvointia lisäävien ilmaisujen perusteella voitiin joko-
kaisesta Työkyky-talomallin pääteemasta nostaa esiin tärkeimpiä asioita, jotka lisäävät esimiesten työhyvinvointia. Ilmaisujen perusteella merkityksellisimpiä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä olivat tuen saaminen kollegoilta, johtoryhmän henkilöstöltä ja alaistiimin jäseniltä sekä esimiehen oma ammatillinen osaaminen. Esimiehen omassa ammattitaidossa erityisesti kyky delegoida ja organisoida työ-

tehtäviä toimivat työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Esimiesten näkökulmasta myös ammattitaitoinen alaistiimi ja erityisesti heidän aktiivisuutensa, vastuullisuutensa ja luotettavuutensa sekä johdon henkilöstön luottamus ja työyhteisön hyvä työilmapiiri lisäävät esimiesten työhyvinvointia. Lisäksi tuki omalta esimieheltä ja hänen kanssaan käydyt keskustelut, työnohjaus sekä kyky erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan lisäävät esimiesten työhyvinvointia. Edellä mainittujen lisäksi halusin vielä nostaa vastauksista esille esimiesten työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä hyvän perehdytyksen, kouluttautumismahdollisuudet, johdon henkilöstöltä saadun tuen, esimiehen omat ominaisuudet ja alaistiimin työmotivaation. Lisäksi työalueen selkeys, inhimilliset työajat, riittävä vapaa-aika ja vapaa-ajalla tapahtuva säännöllinen liikunta ja oman perheen kanssa vietetty aika vaikuttavat lisäävästi esimiesten työhyvinvointiin.

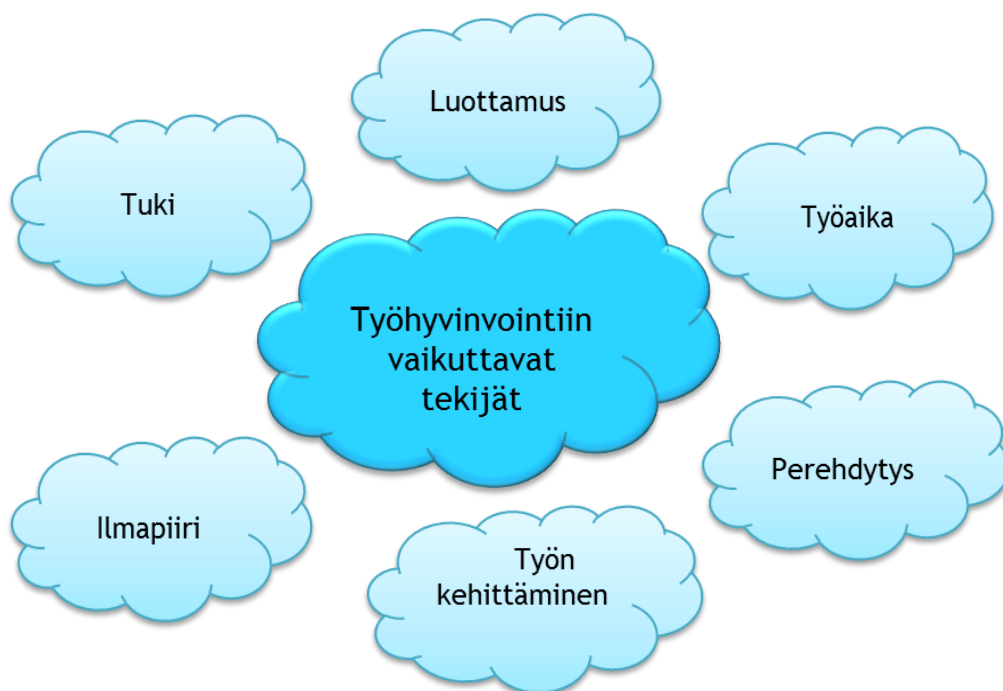
Vastauksista saatujen työhyvinvointia heikentävien ilmaisujen perusteella voitiin jokaisesta Työkyky-talomallin pääteemasta nostaa esille myös esimiesten työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Ilmaisujen perusteella kaikkein heikentävimmiksi tekijöiksi koettiin oman ammattitaidon puute ja erityisesti työtehtävien huono delegointikyky. Lisäksi heikentävinä tekijöinä koettiin työn kuormittavuudessa liiallinen työmäärä, kiire sekä liialliset haasteet ja paineet. Esimiesten näkökulmasta myös hänen omat ominaisuutensa, kuten liika tunnollisuus, liiallinen työhön uppoaminen, töiden haaliminen ja se, ettei osaa erottaa työtä ja vapaa-aikaa toisistaan, ovat työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Lisäksi työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä vastaajat kokivat johdon henkilöstön tuen puutteen sekä alaistiimin työmotivaation puuttumisen. Esimiehen näkökulmasta myös heikentävinä tekijöinä koettiin, jos ei osaa erottaa työtä ja vapaa-aikaa toisistaan ja jos esimiehen ja alaistiimin välillä vallitsee luottamuspula. Edellä mainittujen lisäksi halusin vielä nostaa vastauksista esille työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä alaistiimin tuen puutteen, huonon työilmapiirin, liian pitkät työpäivät, kouluttautumismahdollisuuksien puutteen ja huonosti tapahtuneen perehdytyksen.

Jotta lastensuojeluyksiköiden esimiehet jaksaisivat työssään hyvin, tulisi työpaikan tutkimukseni mukaan olla sellainen, jossa saa tarvittaessa tukea niin omalta esimieheltä, alaistiimistä kuin johdon henkilöstöltä. Lisäksi esimiehen ympärillä

tulisi olla osaava, motivoitunut ja luotettava alaistiimi sekä työyhteisössä tulisi olla arvostava ja luotettava työilmapiiri. Lisäksi työpaikalla tulisi olla selkeät vastualueet sekä hyvä perehdytyskäytäntö. Hyvässä työpaikassa olisi mahdollisuus säännölliseen työnohjaukseen ja mahdollisuus kouluttautua.

Tutkimuksen mukaan lastensuojeluyksikkö, jossa esimiehet eivät jaksaisi työsään, vaan saattaisivat uupua, olisi sellainen, jossa olisi liikaa työn kuormitustekijöitä, kuten liiallinen työmäärä, liialliset haasteet ja jatkuva kiire. Lisäksi esimies ei saisi mistään työhönsä tukea, alaistiimi olisi ammattitaidoton sekä hänen ja alaistiimin välillä vallitsisi luottamuspula. Lisäksi huonossa työpaikassa esimiehet saisivat huonon perehdytyksen, työpäivät venyisivät liian pitkiksi, eikä olemassa olisi kouluttautumismahdollisuuksia.

Tutkimuksestani ilmeni useita asioita, jotka työpaikalla onnistuessaan samalla tukevat ja lisäävät työhyvinvointia sekä vastaavasti epäonnistuessaan heikentävät työhyvinvointia. Näitä yhtäläisyyksiä olivat tuki, luottamus, ilmapiiri, perehdytys, työn kehittäminen ja työaika. Näitä edellä mainittuja on mahdollista havainnollistaa miellekartan avulla (ks. kuvio 13).



Kuvio 13. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella voitiin päätellä, että esimiesten työhyvinvointiin lastensuojeluyksiköissä vaikuttavat monet eri tekijät. Näin ollen työhyvinvointia pitäisikin ajatella hyvin kokonaisvaltaisena asiana. Kuten teoriana käytetyssä Työkyky-talomallissa todettiin, työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta ja näiden yhteensopivuudesta. Työkyky-talon pystyssä pysyminen edellyttää sitä, että kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Tutkimukseni osoitti, että työntekijän työhyvinvointiin ja asioiden hyvään tasapainoon vaikuttavat itse esimies, kaikki työyhteisön jäsenet sekä itse työ.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön aihevalinta oli onnistunut ja itselleni tärkeä. Työhyvinvointi ja lastensuojelu kiinnosti minua kovasti ja olin tyytyväinen saadessani toteuttaa tutkimuksen eräisiin lastensuojeluyksiköihin Etelä-Pohjanmaalla. Lisäksi aiheen ollessani itselleni mielenkiintoinen on se samalla myös ajankohtainen. Opin koko ajan jotain uutta ja mielenkiinto aiheeseen lisääntyi entisestään mitä pidemmälle työni eteni. Haasteena minulla oli kuitenkin teoriaosuuden rajaaminen kaikista oleellimpaan tietoon aiheeni kannalta.

Valittuna aineistonkeruumenetelmänä käyttämäni eläytymismenetelmä toimi tässä tutkimuksessa hyvin vaikka aluksi pohdin sitä, miten paljon pystyn hyödyntämään vastauksia, jos luomani kehyskertomukset eivät olekaan toimivia tai en saa vastausta tutkimusongelmaani. Menetelmä oli monelle vastaajalle varmasti vieras, mutta silti vastaukset olivat juuri sellaisia, mitä odotin ja mitä eläytymismenetelmällä haetaan.

Saamiani vastauksia ei välttämättä voida yleistää koskemaan jokaista Suomen lastensuojeluyksikköä, vaikka vastauksista ilmeni paljon samoja asioita kuin Työkyky-talomalliteoriassa. Yleistämisen mahdollisuutta kuitenkin lisäisi se, jos tutkimus toteutettaisiin vielä useammassa lastensuojeluyksikössä ympäri Suomen. Sen toteuttaminen kuitenkin vaatisi useamman henkilön työpanoksen. Jatkotutkimusehdotuksena ajattelisin kyselyn laajentamista isommalle alueelle ympäri Suomen, mikä näin ollen lisäisi tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollistaisi myös mahdollisten alueellisten rajojen vertailun. Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi, että työntekijöille ja johdon henkilöstölle tehtäisiin kysely, jossa kysyttäisiin heidän mielipidettään siitä, miten he kokevat, mitkä asiat vaikuttavat esimiesten työhyvinvointiin.

Toivoisin, että työyhteisöt ja organisaatiot voisivat opinnäytetyöni kautta pohtia ja mahdollisesti myös kehittää omien esimiestensä työhyvinvoinnin tilaa tutkimusosassa nousseiden konkreettisten, työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden näkökulmasta. Olen tyytyväinen, jos kyselyyni osallistuneiden yksiköiden vastauksista ilmeni sellaisia konkreettisia asioita, joiden avulla lastensuojeluyksi-

köiden on mahdollisuus kehittyä vielä paremmiksi ja toimivimmiksi työyhteisöiksi, joissa niin esimiehillä kuin kaikilla työyhteisön jäsenillä olisi hyvä työskennellä.

Itse haluan kuitenkin vielä muistuttaa, että työhyvinvointi ei ole kuitenkaan kiinni pelkästään työpaikoilla tehtävistä asioista, vaan työhyvinvointia tulee edistää niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Kuten professori Heilmann (2015) Kouvolan Sanomissa kirjoittaa, *”Työhyvinvointi lähtee meistä jokaisesta itsestämme. Siitä, mikä suhde meillä on työhön, organisaatioomme, kollegoihimme ja itseemme. Asenne ratkaisee, aina.”*

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva. Wsoy.
- Airo, J-P. Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki. Talentum.
- Blom, H. 2014. Sosiaalipalvelutyön ohjaaminen. Työnohjaus. Luentomateriaali. Vaasan ammattikorkeakoulu.
- Dunn, G. 2012. Planning Work Health & Safety – An Introduction to best practice. 1. Painos. Sydney. CCH Australia Limited.
- Esimies info. 2015. Esimiehen virallinen rooli. Viitattu 20.6.2015. <http://esimies.info/Esimiehen-virallinen-rooli.php>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8 painos. Tampere. Vastapaino.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere. Tammerprint.
- Heikkilä, P. 2010. Esimiesten näkemyksiä työnohjauksen vaikuttavuudesta. Viitattu 20.9.2015. http://www.suomijoutsen.fi/Lomakkeet/Esimiesten_nakemyksia.pdf
- Helpguide. 2015. What is burnout? Viitattu 24.10.2015. <http://www.helpguide.org/articles/stress/preventing-burnout.htm>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna. Tammi.
- Isosaari, U. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtajien näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasan yliopiston julkaisu nro 188. Acta Wasaensia. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki. Wsoy.
- Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Juuti, P. Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Jyväskylä. PS -kustannus.
- Kettunen, O. 2015. Viitattu 4.10.2015. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103576/AnnalesD1161Kettunen.pdf?sequence=2>
- L23.8.2003/738. Työturvallisuuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 1.10.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- L26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 20.9.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L13.4.2007/417. Lastensuojelulaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 29.4.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. Edita.

Laitinen, H. Vuorinen, M. & Simola, A. 2013. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki. Tietosanoma.

Lastensuojelu.info. 2015. Viitattu 9.5.2015. <http://www.lastensuojelu.info/fi/palvelut.html>

Leinonen, E. 2011. Voimavarat työssäjaksamisen edistäjänä. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 4.10.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26618/URN:NBN:fi:jyu-201103011838.pdf?sequence=1>

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi – Kristallisoitumasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki. Tammi.

Luukkala, J.2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen käsikirja. Hämeenlinna. Tammi.

Mahkonen, S. 2010. Lastensuojelu ja laki. Helsinki. Edita.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki. Talentum.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki. Wsoy.

Miettinen, M. 2005. Terveydenhuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia, 260-277. Teoksessa Terveys ja johtaminen. Toim. Vuori, J. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki. Wsoy.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Vantaa. Hansaprint Oy.

Mäki, T. Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu. Fioca.

Mäntyselä, J. 2011. Opinnäytetyötutkimus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.10.2015. <http://www.theseus.fi/handle/10024/34533>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.

Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinoja. Porvoo. Bookwell Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print. Saatavissa myös <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Ristikangas, V. Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki. WSOY.

Ruokamo, M. 2011. Lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Viitattu 20.10.2015.

<http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60955/Ruokamo.Marjo.pdf?sequence=1>

Räty, T. 2010. Lastensuojelulaki. Käytäntö ja soveltaminen. Helsinki. Edita.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 28.6.2015. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_5.html

Saastamoinen, K. 2010. Lapsen asema sijaishuollossa - Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki. Edita.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki. Talentum.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja - Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki. Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työhyvinvointi. Viitattu 19.6.2015. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki. WSOYpro Oy.

Surakka, T & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum.

Sykettä työhön. 2015. Hyvä esimiestyö. Viitattu 20.8.2015. <http://sykettatyohon.fi/fi/teemat/hyva-esimiestyo>

Talentia 2015 a. Työelämässä. Työsuojaelu- ja työhyvinvointi. Viitattu 22.9.2015. http://www.talentia.fi/tyoelamassa/tyosuojaelu_ja_hyvinvointi

Talentia 2015 b. Työelämässä. Työnohjaus. Viitattu 20.10.2015. http://www.talentia.fi/tyoelamassa/hyva_tyopaikka/tyonohjaus

Talentia 2015 c. Työelämässä. Työyhteisö. Viitattu 20.10.2015. http://www.talentia.fi/tyoelamassa/hyva_tyopaikka/tyoyhteiso

Talentia 2015 d. Työelämässä. Työsuojelu- ja työhyvinvointi. Turvallinen työympäristö. Työväkivalta. Viitattu 20.10.2015. http://www.talentia.fi/tyoelamassa/tyosuojelu_ja_hyvinvointi/turvallinen_tyoymparisto/tyovakivalta

Talentia 2015 d. Työelämässä. Työsuojelu- ja työhyvinvointi. Aikaa asiantuntijatyöhön. Viitattu 20.10.2015. http://www.talentia.fi/tyoelamassa/tyosuojelu_ja_hyvinvointi/aikaa_asiantuntijatytohon

Taskinen, S. 2010. Lastensuojelulain soveltaminen. Helsinki. WSOYpro Oy.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015 a. Perhetyö. Viitattu 28.6.2015. <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/avohuolto/lastensuojelun-avohuollon-tukitoimet/perhetyo>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015 b. Sijaishuoltopaikan valinta. Viitattu 28.6.2015. <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuoltopaikan-valinta>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015 c. Mitä on lastensuojelu? Viitattu 21.9.2015. <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, 5. painos. Helsinki. Tammi.

Työterveyslaitos. 2014 a. Työyhteisön työhyvinvointi. Viitattu 24.9.2015. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2015 b. Mitä on työkyky? Viitattu 24.9.2015. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2014 c. Tykytoiminta. Viitattu 14.10.2015. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus. 2009 b. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 22.10.2015. http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Työturvallisuuskeskus 2014 e. Työsuojelu. Psykososiaalinen työnkuormitus. Viitattu 1.10.2015. http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen_tyokuormitus

Työturvallisuuskeskus. 2015 a. Työsuojelu. Työsuojeluvastuu. Viitattu 1.10.2015. <http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyosuojeluvastuu>

Työturvallisuuskeskus 2015 c. Työstä hyvinvointia. Viitattu 22.10.2015. http://ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyosta_hyvinvointia

Työturvallisuuskeskus 2015 d. Työsuojeluvastuu. Työyhteisön toiminta. Viitattu 22.10.2015. http://www.tyoturva.fi/tyosuoja/tyoyhteison_toiminta

Valtionkonttori. 2013. Henkilöstöhallintoa ja johtamista tukevat palvelut. Kaiku työelämäpalvelut. Mitä työhyvinvointi on? Viitattu 10.10.2015. http://www.valtiokonttori.fi/fi/FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut/Työhyvinvointi/Mitä_työhyvinvointi_on

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.